



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

***HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA DENGAN
KOMITMEN UNTUK PERUBAHAN GURU SEBAGAI MEDIATOR DALAM
MELAKSANAKAN PENTAKSIRAN BERASASKAN SEKOLAH***

NOR AZNI BINTI ABDUL AZIZ



**HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA
DENGAN KOMITMEN UNTUK PERUBAHAN GURU SEBAGAI MEDIATOR
DALAM MELAKSANAKAN PENTAKSIRAN BERASASKAN SEKOLAH**

Oleh

NOR AZNI BINTI ABDUL AZIZ

**Tesis ini dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah,
Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk
Ijazah Doktor Falsafah**

September 2015

HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini , termasuk teks tanpa had, logo, ikon, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya. Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia.

Hak cipta © Universiti Putra Malaysia



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia
sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah

**HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA
DENGAN KOMITMEN UNTUK PERUBAHAN GURU SEBAGAI MEDIATOR
DALAM MELAKSANAKAN PENTAKSIRAN BERASASKAN SEKOLAH**

Oleh

NOR AZNI BINTI ABDUL AZIZ

September 2015

Pengerusi : Soaib bin Asimiran, PhD

Fakulti : Pengajian Pendidikan

Dengan perkembangan perubahan pendidikan yang berlaku seperti sistem PBS, adalah amat penting bagi pemimpin instruksional di dalam organisasi sekolah untuk mewujudkan aspek komitmen untuk perubahan dan kesediaan terhadap perubahan di kalangan guru supaya perubahan yang dilaksanakan dapat dijalankan dengan berkesan. Namun, terdapat kekurangan bukti empirikal yang mengkaji hubungan antara pemboleh ubah tersebut khususnya dalam konteks Malaysia. Malah dapatan berdasarkan kajian maklum balas awal berkaitan pelaksanaan sistem PBS mendapati guru-guru juga masih belum bersedia melaksanakan perubahan tersebut kerana belum memahami dan menguasai proses pelaksanaan sistem PBS sepenuhnya. Oleh itu, tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji kesan kepemimpinan instruksional pengetua ke atas komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru dalam melaksanakan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS). Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti peranan mediator iaitu kesediaan terhadap perubahan guru dalam melaksanakan PBS. Responden kajian terdiri daripada 402 orang guru yang diperoleh melalui persampelan rawak kelompok. Dapatan kajian mendapati tahap kepemimpinan instruksional pengetua, komitmen afektif untuk perubahan guru, komitmen normatif untuk perubahan guru dan kesediaan terhadap perubahan guru adalah berada pada tahap yang tinggi dalam melaksanakan PBS. Walau bagaimanapun, dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap komitmen berterusan untuk perubahan guru adalah pada tahap yang rendah bagi melaksanakan PBS. Hasil analisis SEM dalam kajian ini mendapati bahawa berdasarkan nilai *goodness of fit*, model kajian yang dibentuk adalah *fit* dengan $X^2_{(223)} = 490.987$; $p < 0.05$; GFI = 0.90; CFI = 0.93; TLI = 0.93 dan RMSEA = 0.05. Dapatan ujian SEM menunjukkan terdapat kesan positif yang signifikan antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan komitmen afektif untuk perubahan guru, komitmen normatif untuk perubahan guru dan kesediaan terhadap perubahan guru. Manakala kepemimpinan instruksional pengetua didapati mempunyai kesan negatif yang signifikan terhadap komitmen berterusan untuk perubahan guru. Hasil analisis mediator mendapati kesediaan terhadap perubahan guru berperanan sebagai mediator separa dalam hubungan antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru dalam pelaksanaan PBS. Dari segi varian yang disumbangkan oleh konstruk kepimpinan

instruksional pengetua dan kesediaan terhadap perubahan guru, didapati sumbangan terhadap komitmen afektif untuk perubahan guru adalah sebanyak 23%, komitmen normatif untuk perubahan guru sebanyak 43% dan komitmen berterusan untuk perubahan guru sebanyak 13%. Dapatan kajian ini mengukuhkan pemahaman tentang pentingnya peranan kepimpinan instruksional pengetua dan kesediaan terhadap perubahan guru sebagai mediator separa yang didapati boleh mempengaruhi tahap komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru dalam melaksanakan PBS yang dapat menentukan kejayaan dan prestasi akademik sekolah. Instrumen kajian yang mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi berasaskan kepada teori dan model kajian boleh diaplikasikan oleh pengkaji pada masa akan datang juga merupakan sumbangan kepada bidang penyelidikan pendidikan. Bagi memastikan perubahan pendidikan seperti PBS berjaya memenuhi sasaran Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM), pihak Kementerian Pendidikan Malaysia perlu memastikan penyebaran maklumat perubahan dilaksanakan dengan meluas melalui kepimpinan instruksional pengetua di sekolah selain menyediakan program dan latihan kemahiran yang bersesuaian bagi pengetua dan guru bagi melaksanakan perubahan PBS.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in
fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

**RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPALS' INSTRUCTIONAL LEADERSHIP
WITH TEACHERS' COMMITMENT TO CHANGE AS MEDIATOR IN
IMPLEMENTING SCHOOL-BASED ASSESSMENT**

By

NOR AZNI BINTI ABDUL AZIZ

September 2015

Chairperson : Soaib bin Asimiran, PhD

Faculty : Educational Studies

The role of instructional leadership in schools is extremely important during the implementation of change especially in creating commitment to change and readiness toward change among teachers. However, there is a lack of studies which have described this relationship, particularly in Malaysia. Early feedback on the implementation of the SBA system revealed that teachers were not yet ready to implement the change because they had not fully understood and mastered the SBA system. Therefore, the purpose of this study was to investigate the effect of principals' instructional leadership on (affective, normative and continuance) commitment to change among teachers in implementing the School-Based Assessment (SBA). In addition, this study attempted to identify the role of teachers' readiness for change as a mediator in implementing the SBA. The study involved 402 teachers selected through cluster random sampling. The findings indicated that principals' instructional leadership, teachers' affective commitment to change, teachers' normative commitment to change and teachers' readiness for change were at high level, while the level of teachers' continuance commitment to change was at the low level in implementing SBA. SEM analysis of this study found that the hypothesized model was good fit to the data with $X^2_{(223)} = 490.987$; $p < 0.05$; GFI = 0.90; CFI = 0.93; TLI = 0.93; and RMSEA = 0.05. The SEM analysis results also showed that there were positive and significant relationships between principals' instructional leadership with teachers' affective commitment to change, teachers' normative commitment to change and teachers' readiness for change. However, there was a negative and significant relationship between principals' instructional leadership with teachers' continuance commitment to change. The test on the effects of mediators found that teachers' readiness for change served as partial mediators in the relationship between principals' instructional leadership with teachers' (affective, normative and continuance) commitment to change in implementing SBA. In terms of variance contributed by the principal instructional leadership and readiness for change amongst teachers, it was found that the contribution on teachers' affective commitment to change was as much as 23%, teachers' normative commitment to change was 43% and teachers' continuance commitment to change was 13%. The findings of this study have provided better

understanding to principals and teachers about the importance of instructional leadership of the principals and also the role of teacher readiness for change as partial mediator that have been found to affect the level of (affective, normative and continuance) commitment to change amongst teachers in implementing SBA. Principals and teachers should be aware that all practices and actions in implementing SBA in school determine school success and performance of the school. The instrument has high validity and reliability based on the theory and model, thus may be applied to the study by researchers in the future; this is also a contribution to the field of educational research. Furthermore, to ensure that a successful educational change such as the SBA can meet the target of the Malaysia Education Blueprint, the Ministry of Education should ensure the dissemination of the change information is widely implemented through instructional leadership of the school principals, as well as providing training programmes and appropriate skills for principals and teachers to implement the change in SBA.



PENGHARGAAN

Syukur alhamdulillah dengan izin ALLAH s.w.t tesis ini berjaya disempurnakan.

Ucapan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia kerana memberikan kepercayaan dan biasiswa untuk saya melanjutkan pengajian. Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Jawatankuasa Penyeliaan Tesis iaitu Dr. Soaib Bin Asimiran selaku Pengerusi, Profesor Madya Dr. Aminuddin Bin Hassan dan Dr. Foo Say Fooi sebagai ahli jawatankuasa yang telah banyak memberi pandangan, nasihat, komen, dan kritikan sepanjang tempoh penyediaan tesis ini. Ucapan terima kasih juga kepada semua pensyarah khasnya Profesor Madya Dr. Rohani Ahmad Tarmizi dan Dr. Othman Talib yang mengajar saya serta kakitangan Fakulti Pengajian Pendidikan dan pihak Universiti Putra Malaysia yang banyak memberikan bantuan sepanjang tempoh pengajian saya ini.

Penghargaan dan terima kasih juga ditujukan kepada Dr. Azlin Norhaini Mansor (UKM), Dr. Ahmad Zabidi bin Abdul Razak (UM), Dr. Ramli Basri (UPM), Dr. Hj. Mohd. Nor Bin Jaafar (UUM), Dr. Abdul Motalib Mohamed Asim (MMU), Profesor Madya Dr. Ismie Roha Mohamed Jais (UiTM), Profesor Madya Siti Akmar Abu Samah (UiTM), Puan Aslinda Abd. Rahman, Dr. Awang Idris (UM), Profesor Ramayah Thurasamy (USM), Profesor Zainuddin Awang (UNIZA), Profesor Bahaman Abu Samah (UPM), Puan Nor Jawanees Ahmad Hanafiah (UiTM), Encik Iskandar Padzil (KPM) dan Puan Azlin Abd Jalal (KPM) atas segala bantuan sepanjang penulisan tesis ini. Saya juga merakamkan ucapan dan penghargaan terima kasih kepada pihak Jabatan Pendidikan Negeri Selangor (JPNS) serta semua pengetua dan responden yang memberikan kerjasama sepanjang kajian ini dijalankan.

Seterusnya kepada rakan-rakan yang sentiasa mendorong dan mendoakan kejayaan saya. Teristimewa kepada suami tercinta Mohamad Zahid bin Hashim dan anak-anak tersayang Adam Syafiq, Nur Diyanah dan Adib Haziq yang sentiasa bersabar, menyokong dan memahami perjalanan pencarian ilmu ini. Akhir sekali, kepada adik-beradik serta ahli keluarga yang sentiasa mendoakan perjalanan pengajian saya ini.

Saya mengesahkan bahawa satu Jawatankuasa Peperiksaan Tesis telah berjumpa pada 1 September 2015 untuk menjalankan peperiksaan akhir bagi Nor Azni binti Abdul Aziz bagi menilai tesis beliau yang bertajuk “Hubungan antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dengan Komitmen untuk Perubahan Guru sebagai Mediator dalam Melaksanakan Pentaksiran Berasaskan Sekolah” mengikut Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 dan Perlembagaan Universiti Putra Malaysia [P.U.(A) 106] 15 Mac 1998. Jawatankuasa tersebut telah memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahi ijazah Doktor Falsafah.

Ahli Jawatankuasa Peperiksaan Tesis adalah seperti berikut:

Zaidatul Akmaliah binti Lope Pihie, PhD

Profesor
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Abu Daud bin Silong, PhD

Profesor
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa Dalam)

Ramli bin Basri, PhD

Senior Lecturer
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa Dalam)

Shahril @ Charil Hj. Marzuki, PhD

Profesor
Universiti Pendidikan Sultan Idris
Malaysia
(Pemeriksa Luar)



ZULKARNAIN ZAINAL, PhD

Profesor dan Timbalan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 17 November 2015

Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah. Ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

Soaib bin Asimiran, PhD

Pensyarah Kanan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Aminuddin bin Hassan, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Foo Say Fooi, PhD

Pensyarah Kanan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

BUJANG BIN KIM HUAT, PhD

Profesor dan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh:

Perakuan pelajar siswazah

Saya memperakui bahawa:

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- setiap petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini, dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau di institusi lain;
- hak milik intelek dan hakcipta tesis ini adalah hak milik mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan Pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperoleh sebelum tesis ini diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- tiada plagiat atau pemalsuan/fabrikasi data dalam tesis ini, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) dan Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis telah diimbaskan dengan perisian pengesanan plagiat.

Tandatangan: _____

Tarikh: _____

Nama dan No. Matrik: Nor Azni Binti Abdul Aziz (GS 33699)

Perakuan Ahli Jawatankuasa Penyeliaan

Dengan ini, diperakukan bahawa:

- Penyelidikan dan penulisan tesis ini adalah di bawah seliaan kami;
- Tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012 - 2013) telah dipatuhi.

Tandatangan: _____

Nama Pengerusi

Jawatankuasa

Penyeliaan:

Soaib Bin Asimiran, PhD

Tandatangan: _____

Nama Ahli

Jawatankuasa

Penyeliaan:

Aminuddin Bin Hassan. PhD

Tandatangan: _____

Nama Ahli

Jawatankuasa

Penyeliaan:

Foo Say Fooi, PhD

JADUAL KANDUNGAN

	Muka Surat
ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	v
PENGESAHAN	vi
PENGAKUAN	viii
SENARAI JADUAL	xvi
SENARAI RAJAH	xviii
SENARAI SINGKATAN	xix

BAB

1	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	2
	1.3 Penyataan Masalah	7
	1.4 Objektif Kajian	9
	1.5 Persoalan Kajian	9
	1.6 Hipotesis Kajian	10
	1.7 Kepentingan Kajian	11
	1.8 Limitasi Kajian	12
	1.9 Definisi Istilah	14
	1.9.1 Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS)	14
	1.9.2 Kepimpinan Instruksional Pengetua	14
	1.9.3 Komitmen Untuk Perubahan Guru	14
	1.9.4 Kesediaan Terhadap Perubahan Guru	15
	1.10 Rumusan	15
2	TINJAUAN LITERATUR	16
	2.1 Pengenalan	16
	2.2 Perubahan Organisasi	16
	2.2.1 Perubahan Sistem PBS	18
	2.3 Teori dan Model Perubahan	23
	2.3.1 Teori Perubahan Lewin	23
	2.3.2 Teori Perubahan Chin dan Benne	25
	2.3.3 Model Institusionalisasi Perubahan	26
	2.4 Kepimpinan Instruksional Pengetua	31
	2.4.1 Teori dan Model Kepimpinan Instruksional	35
	2.4.2 Kajian-kajian Kepimpinan Instruksional	40
	2.4.2 Peranan Kepimpinan Instruksional Pengetua	44
	2.5 Komitmen Untuk Perubahan	48
	2.5.1 Model Komitmen Untuk Perubahan	51

2.6	Kesediaan Terhadap Perubahan	53
2.6.1	Model Kesiediaan Terhadap Perubahan	56
2.7	Tinjauan Kajian-kajian Berkaitan	59
2.7.1	Hubungan antara Kepimpinan dengan Komitmen Untuk Perubahan	60
2.7.2	Hubungan antara Kepimpinan dengan Kesiediaan Terhadap Perubahan	66
2.7.3	Hubungan antara Kesiediaan Terhadap Perubahan dengan Komitmen Untuk Perubahan	73
2.7.4	Peranan Kesiediaan Terhadap Perubahan sebagai Mediator hubungan antara Kepimpinan dengan Komitmen untuk Perubahan	76
2.8	Kerangka Teoretikal Kajian	80
2.9	Kesimpulan	83
3	METODOLOGI KAJIAN	84
3.1	Pengenalan	84
3.2	Reka Bentuk Kajian	84
3.2	Populasi Kajian	86
3.4	Sampel Kajian	87
3.4.1	Teknik Persampelan	88
3.5	Instrumentasi	90
3.5.1	Bahagian A : Demografi Responden	91
3.5.2	Bahagian B : Kepimpinan Instruksional Pengetua	91
3.5.3	Bahagian C : Komitmen Untuk Perubahan Guru	93
3.5.4	Bahagian D : Kesiediaan Terhadap Perubahan Guru	94
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan	96
3.6.1	Kesahan Kandungan Pakar	96
3.6.2	Modifikasi Instrumen	96
3.6.3	Kajian Rintis	97
3.6.4	Analisis Kebolehpercayaan	97
3.6.5	Menyediakan Instrumen Kajian Sebenar	98
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	99
3.8	Memasukkan Data	99
3.9	Analisis Data	100
3.9.1	Analisis Data Penerokaan (<i>Exploratory Data Analysis</i>)	100
3.9.2	Analisis Statistik Deskriptif	102
3.9.3	Analisis Statistik Inferensi	103
3.9.4	Ringkasan Analisis Statistik	120

3.10	Kerangka Kajian	121
3.11	Pengembangan Diagram Lalan	123
3.12	Rumusan	124
4	DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN	125
4.1	Pengenalan	125
4.2	Profil Responden	125
4.3	Dapatan dan Perbincangan Statistik Deskriptif	127
4.3.1 (a)	Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua	127
4.3.1 (b)	Perbincangan Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua	130
4.3.2 (a)	Tahap Komitmen Afektif Untuk Perubahan Guru	133
4.3.2 (b)	Perbincangan Tahap Komitmen Afektif Untuk Perubahan Guru	134
4.3.3 (a)	Tahap Komitmen Normatif Untuk Perubahan Guru	135
4.3.3 (b)	Perbincangan Tahap Komitmen Normatif Untuk Perubahan Guru	136
4.3.4 (a)	Tahap Komitmen Berterusan Untuk Perubahan Guru	136
4.3.4 (b)	Perbincangan Tahap Komitmen Berterusan Untuk Perubahan Guru	137
4.3.5 (a)	Tahap Kesediaan Terhadap Perubahan Guru	138
4.3.5 (b)	Perbincangan Tahap Kesediaan Terhadap Perubahan Guru	142
4.4	Analisis Statistik Inferensi – Pengujian Hipotesis Kajian	144
4.4.1 (a)	Kepimpinan Instruksional Pengetua Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Komitmen Afektif Untuk Perubahan Guru	145
4.4.1 (b)	Perbincangan Dapatan Kepimpinan Instruksional Pengetua Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Komitmen Afektif Untuk Perubahan Guru	145
4.4.2 (a)	Kepimpinan Instruksional Pengetua Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Komitmen Normatif Untuk Perubahan Guru	147
4.4.2 (b)	Perbincangan Dapatan	147

	Kepimpinan Instruksional Pengetua Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Komitmen Normatif Untuk Perubahan Guru	
4.4.3 (a)	Kepimpinan Instruksional Pengetua Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Komitmen Berterusan Untuk Perubahan Guru	149
4.4.3 (b)	Perbincangan Dapatan Kepimpinan Instruksional Pengetua Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Komitmen Berterusan Untuk Perubahan Guru	149
4.4.4 (a)	Kepimpinan Instruksional Pengetua Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Kesediaan Terhadap Perubahan Guru	151
4.4.4 (b)	Perbincangan Dapatan Kepimpinan Instruksional Pengetua Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Kesediaan Terhadap Perubahan Guru	151
4.4.5 (a)	Kesediaan Terhadap Perubahan Guru Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Komitmen Afektif Untuk Perubahan Guru	153
4.4.5 (b)	Perbincangan Dapatan Kesediaan Terhadap Perubahan Guru Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Komitmen Afektif Untuk Perubahan Guru	153
4.4.6 (a)	Kesediaan Terhadap Perubahan Guru Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Komitmen Normatif Untuk Perubahan Guru	154
4.4.6 (b)	Perbincangan Dapatan Kesediaan Terhadap Perubahan Guru Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Komitmen Normatif Untuk Perubahan Guru	155
4.4.7 (a)	Kesediaan Terhadap Perubahan Guru Mempunyai Hubungan	156

	Yang Signifikan Dengan Komitmen Berterusan Untuk Perubahan Guru	
4.4.7 (b)	Perbincangan Dapatan Kesediaan Terhadap Perubahan Guru Mempunyai Hubungan Yang Signifikan Dengan Komitmen Berterusan Untuk Perubahan Guru	156
4.5	Pengujian Mediator	157
4.5.1 (a)	Kesediaan Terhadap Perubahan Guru Berperanan Sebagai Mediator Separa Dalam Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Komitmen Afektif Untuk Perubahan Guru	160
4.5.1 (b)	Perbincangan Dapatan Kesediaan Terhadap Perubahan Guru Berperanan Sebagai Mediator Separa Dalam Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Komitmen Afektif Untuk Perubahan Guru	162
4.5.2 (a)	Kesediaan Terhadap Perubahan Guru Berperanan Sebagai Mediator Separa Dalam Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Komitmen Normatif Untuk Perubahan Guru	163
4.5.2 (b)	Perbincangan Dapatan Kesediaan Terhadap Perubahan Guru Berperanan Sebagai Mediator Separa Dalam Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Komitmen Normatif Untuk Perubahan Guru	165
4.5.3 (a)	Kesediaan Terhadap Perubahan Guru Berperanan Sebagai Mediator Separa Dalam Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Komitmen Berterusan Untuk Perubahan Guru	166
4.5.3 (b)	Perbincangan Dapatan Kesediaan Terhadap Perubahan Guru Berperanan Sebagai Mediator Separa Dalam	168

	Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Komitmen Berterusan Untuk Perubahan Guru	
4.6	<i>Bootstrapping</i>	170
4.7	Hasil Ujian Hipotesis Kajian	172
4.8	Model Mediator Akhir Kajian	174
4.9	Kesimpulan	176
5	RINGKASAN, IMPLIKASI, CADANGAN KAJIAN LANJUTAN, DAN KESIMPULAN	177
5.1	Pendahuluan	177
5.2	Ringkasan	177
5.3	Kesimpulan	179
5.4	Implikasi Kajian	180
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	186
	BIBLIOGRAFI	188
	APENDIKS	206
	BIODATA PELAJAR	252
	SENARAI PENERBITAN	254

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
2.1	Lima Komponen Perutusan Perubahan 28
2.2	Rumusan Kajian Kepimpinan Instruksional 42
3.1	Bilangan Sekolah dan Guru Tingkatan 1, 2, dan 3 mengikut Daerah di Negeri Selangor 87
3.2	Taburan Saiz Sampel 89
3.3	Skala Likert 5 Markat Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua 92
3.4	Agihan Item Mengikut Dimensi Kepimpinan Instruksional Pengetua 93
3.5	Skala Likert 5 Markat Tahap Komitmen Untuk Perubahan Guru 93
3.6	Agihan Item Mengikut Dimensi Komitmen Untuk Perubahan Guru 94
3.7	Skala Likert 5 Markat Tahap Kesediaan Terhadap Perubahan Guru 94
3.8	Agihan Item Mengikut Dimensi Kesediaan Terhadap Perubahan Guru 95
3.9	Spesifikasi Bahagian Instrumen Kajian 95
3.10	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Kajian Rintis 98
3.11	Korelasi antara Konstruk 100
3.12	Keputusan Ujian Normaliti 101
3.13	Nilai Min dan <i>Trimmed Mean</i> 102
3.14	Interpretasi Tahap Min 102
3.15	Tahap Bagi Pemboleh Ubah Kajian 103
3.16	Indeks <i>Goodness-of-Fit</i> 105
3.17	Ringkasan Model <i>Fit</i> (<i>order</i> pertama) untuk Kepimpinan Instruksional Pengetua 106
3.18	Ringkasan Model <i>Fit</i> (<i>order</i> kedua) untuk Kepimpinan Instruksional Pengetua 107
3.19	Ringkasan Model <i>Fit</i> (<i>Parcelling</i>) untuk Kepimpinan Instruksional Pengetua 107
3.20	Ringkasan Model <i>Fit</i> untuk Komitmen Afektif Untuk Perubahan 108
3.21	Ringkasan Model <i>Fit</i> untuk Komitmen Normatif Untuk Perubahan 109
3.22	Ringkasan Model <i>Fit</i> untuk Komitmen Berterusan Untuk Perubahan 109
3.23	Ringkasan Model <i>Fit</i> (<i>Order</i> Pertama) untuk Kesyediaan Terhadap Perubahan Guru 110
3.24	Ringkasan Model <i>Fit</i> (<i>Order</i> Kedua) untuk Kesyediaan Terhadap Perubahan Guru 111
3.25	Ringkasan Model <i>Fit</i> (<i>Parcelling</i>) untuk Kesyediaan Terhadap Perubahan Guru 112
3.26	Item Digugurkan 112
3.27	Nilai Faktor Beban dan AVE Konstruk 113

3.28	Jadual Interpretasi <i>Cronbach Alpha</i>	114
3.29	Nilai CR dan <i>Cronbach Alpha</i> Konstruk	114
3.30	Ringkasan Model Pengukuran Penuh	115
3.31	Interpretasi Kekuatan Korelasi	115
3.32	Korelasi antara Konstruk CFA	116
3.33	Keputusan Ujian Normaliti	117
3.34	Ringkasan Analisis Model Persamaan Struktur	118
3.35	Analisis Model Persamaan Struktur ke atas Hipotesis Kajian	118
3.36	Ujian Statistik Bagi Menganalisis Data	120
4.1	Taburan Demografi Responden	126
4.2	Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua	127
4.3	Analisis Item Menentukan Misi Sekolah	128
4.4	Analisis Item Mengurus Program Pengajaran	129
4.5	Analisis Item Mewujudkan Iklim Pembelajaran Sekolah	130
4.6	Analisis Item Komitmen Afektif Untuk Perubahan Guru	134
4.7	Analisis Item Komitmen Normatif Untuk Perubahan Guru	135
4.8	Analisis Item Komitmen Berterusan Untuk Perubahan Guru	137
4.9	Tahap Kesiediaan Terhadap Perubahan Guru	139
4.10	Analisis Item Kesesuaian Perubahan	139
4.11	Analisis Item Sokongan Pengurusan	140
4.12	Analisis Item Efikasi Perubahan	141
4.13	Analisis Item Manfaat Kepada Diri	142
4.14	Dapatan Analisis Model Persamaan Struktur Bagi Menguji Hipotesis Kajian	144
4.15	Model Mediator, Langsung, dan Tidak Langsung	158
4.16	<i>Nested Model Comparisons: Assuming Model Default model to be correct</i>	158
4.17	<i>Model Fit Summary: CMIN</i>	159
4.18	<i>Model Fit Summary: Parsimony-Adjusted Measures</i>	159
4.19	<i>Model Fit Summary: AIC</i>	159
4.20	Keputusan ujian kesan tidak langsung (komitmen afektif untuk perubahan guru)	171
4.21	Keputusan ujian kesan tidak langsung (komitmen normatif untuk perubahan guru)	171
4.22	Keputusan ujian kesan tidak langsung (komitmen berterusan untuk perubahan guru)	172
4.23	Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis Kajian	172

SENARAI RAJAH

Rajah		Muka Surat
2.1	Kerangka Teoretikal Kajian	82
3.1	Kerangka Kajian	122
3.2	Diagram Laluan Kajian Keseluruhan (<i>Full Model</i>)	123
4.1	Model Akhir Kajian	174



SENARAI SINGKATAN

AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
C.R.	<i>Critical Ratio for regression weight</i>
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CR	<i>Construct Reliability</i>
df	Darjah Kebebasan
DSP	Dokumen Standard Prestasi
EPRD	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
FPM	Fail Perkembangan Murid
FS	Fail Showcase
GFI	<i>Goodness-of-Fit Index</i>
IAB	Institut Aminuddin Baki
IFI	<i>Incremental Fit Index</i>
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
JPNS	Jabatan Pendidikan Negeri Selangor
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
LADP	Latihan dalam Perkhidmatan
LPM	Lembaga Peperiksaan Malaysia
LMX	<i>Leader-Member Exchange</i>
MLQ-5x	<i>Multifactor Leadership Style Questionnaire</i>
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
OLS	<i>Ordinary Least Square</i>
p	Tahap Signifikan
PAJSK	Pentaksiran Aktiviti Jasmani, Sukan, dan Kokurikulum
PBS	Pentaksiran Berasaskan Sekolah
PIMRS	<i>Principal Instructional Management Rating Scale</i>
PIN	Pelan Integriti Nasional
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
PISA	<i>Programme for International Student Assessment</i>
PLS	<i>Partial Least Square</i>
PMR	Penilaian Menengah Rendah
PGFI	<i>Parsimony Goodness-of-Fit Index</i>
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PT3	Pentaksiran Tingkatan 3
R ²	Nilai Koefisien
RFI	<i>Relative Fit Index</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
S.E	<i>Standard Error of Regression Weight</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
SPPBS	Sistem Pengurusan Pentaksiran Berasaskan Sekolah
SPPK	Sistem Pentaksiran Pendidikan Kebangsaan
SPSS	<i>Statistical Package for Sosial Science</i>
TIMSS	<i>Trend in Mathematics and Science Study</i>

TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
UPSR	Ujian Penilaian Sekolah Rendah
VIF	<i>Variance Inflated Factor</i>
χ^2	Khi-kuasa Dua



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Perubahan di dalam organisasi sentiasa berlaku disebabkan oleh perubahan global yang pesat dari segi ekonomi, sosial, politik dan teknologi maklumat (Carnall, 2007). Perubahan organisasi bukanlah sesuatu yang mudah untuk dilaksanakan kerana ia perlu dirancang dengan rapi agar boleh diterima dan menghasilkan perubahan yang positif. Organisasi perlu menyesuaikan diri dengan perubahan baru yang dilaksanakan. Menurut kajian-kajian terdahulu yang dijalankan, didapati walaupun usaha telah dilakukan bagi memastikan perubahan berjaya di dalam organisasi, kadar kejayaan perubahan adalah hanya sekadar 30 peratus sahaja (Burke, 2008). Ini adalah disebabkan oleh beberapa faktor seperti yang dilaporkan oleh Pardo del Val dan Fuentes (2003) iaitu perbezaan di dalam nilai, percanggahan pendapat mengenai perubahan yang dilaksanakan, ketidakupayaan untuk melaksanakan pembaharuan dan perbezaan kepentingan antara pekerja dan pengurusan. Kegagalan melaksanakan perubahan juga berlaku disebabkan oleh kurangnya komitmen untuk perubahan kerana menurut Armenakis dan Bedian (1999), komitmen untuk perubahan adalah satu faktor yang penting bagi memastikan perubahan berjaya dilaksanakan. Holt, Armenakis, Feild dan Harris (2007) turut menambah kegagalan melaksanakan perubahan adalah juga disebabkan oleh pekerja yang bersikap tidak terbuka, tidak bersedia dan tidak sanggup untuk berusaha melaksanakan perubahan yang dicadangkan.

Kebelakangan ini, perubahan pendidikan turut berlaku di seluruh dunia (Fullan, 2007). Ini adalah disebabkan oleh perubahan globalisasi, liberalisasi dan perkembangan teknologi maklumat di mana penggubal dasar pendidikan negara perlu melakukan beberapa perubahan dan penambahbaikan pendidikan bagi menangani cabaran untuk mencapai kecemerlangan pendidikan bertaraf global. Organisasi sekolah adalah terdedah kepada perubahan pendidikan dari dalam dan luar persekitaran sekolah yang sentiasa berubah. Menurut Berkovich (2011), pembaharuan dasar pendidikan yang dilaksanakan oleh pihak kerajaan adalah sebagai satu cara untuk meningkatkan operasi sistem sekolah, proses dan hasil pembelajaran murid. Tetapi, kebanyakan perubahan pendidikan juga gagal dilaksanakan dengan berkesan dalam organisasi sekolah kerana faktor emosi yang negatif dan kompleks para guru seperti ketidakpastian, kebimbangan dan keraguan menyebabkan kesukaran guru untuk menerima perubahan (Yan, 2012). Malah Berkovich (2011) menyatakan faktor kegagalan perubahan pendidikan adalah sama seperti yang dilaporkan oleh Pardo del Val dan Fuentes (2003) iaitu percanggahan tentang nilai dan kepentingan perubahan, serta para guru tidak mempunyai efikasi diri untuk melaksanakan perubahan pendidikan. Oleh itu, apabila terdapat faktor-faktor rintangan terhadap perubahan, para guru menjadi tidak komited dan tidak bersedia untuk melaksanakan perubahan pendidikan, menjadikan peluang untuk kejayaan perubahan pendidikan adalah rendah (Fullan, 2001).

Di Malaysia juga, akibat daripada kesan globalisasi dan teknologi maklumat, telah berlaku beberapa transformasi pendidikan bagi menambah baik sistem pendidikan negara. Pelan Strategik Interim 2011-2020 telah dilancarkan bagi melaksanakan beberapa transformasi pendidikan. Daripada 14 inisiatif strategik yang digariskan,

sistem Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) merupakan salah satu teras strategik ke arah penambahbaikan kaedah penilaian murid sedia ada bagi memantapkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Pelaksanaan PBS ini menjadi salah satu agenda utama dalam perubahan pendidikan masa kini. Seterusnya, bagi terus mempertingkatkan kualiti sistem pendidikan negara ke taraf antarabangsa pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) turut melaksanakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2013). Dan sebagai satu kesinambungan kepada proses perubahan dalam sistem PBS yang telah dilaksanakan menerusi Pelan Strategik Interim, seterusnya dalam PPPM terkini, terdapat 11 anjakan untuk transformasi sistem pendidikan yang telah digariskan termasuk yang berkaitan dengan perubahan berterusan yang melibatkan sistem PBS. Anjakan yang dimaksudkan adalah anjakan yang pertama iaitu menyediakan kesamarataan akses kepada pendidikan berkualiti bertaraf antarabangsa, di mana dinyatakan sistem peperiksaan kebangsaan dan sistem PBS akan mengalami rombakan secara berperingkat bagi meningkatkan peratusan soalan yang mentaksir kemahiran berfikir aras tinggi pada tahun 2016. Ini bermakna menjelang tahun 2016, soalan yang berbentuk pemikiran aras tinggi akan merangkumi sekurang-kurangnya lima peratus daripada soalan di dalam peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Perubahan ini akan mendorong murid untuk berfikir secara kritis dan menggunakan pengetahuan sebenar untuk menjawab soalan pemikiran aras tinggi. Ini sekali gus menyebabkan guru tidak lagi meramal soalan dan topik yang akan diuji serta melakukan latihan tubi dengan tujuan mengingati fakta bagi tujuan peperiksaan sahaja. Ini menunjukkan bahawa proses perubahan yang dijalankan di dalam sistem pendidikan di negara kita adalah berterusan dan ditambah baik dari masa ke semasa. Oleh itu perubahan tersebut perlu dilaksanakan dengan berkesan bagi memenuhi permintaan baharu dan jangkaan yang meningkat terhadap sistem pendidikan negara kita (PPPM, 2013).

1.2 Latar Belakang Kajian

Berdasarkan kepada pengenalan di atas, organisasi sekolah merupakan organisasi terbuka yang terdedah kepada perubahan pendidikan sama ada dari dalam dan luar persekitaran sekolah yang sentiasa berubah. Perubahan pendidikan boleh berlaku dalam dua bentuk iaitu perubahan pendidikan atas-ke-bawah atau perubahan yang dipaksa yang dicetuskan oleh penggubal polisi bagi mencari strategi untuk membantu sekolah melaksanakan suatu perubahan. Manakala perubahan pendidikan yang dicetuskan oleh guru dan disokong oleh pihak luar adalah berbentuk bawah-ke-atas atau perubahan secara sukarela (Mohammed Sani & Mohd Izham, 2012). Walau apa pun bentuk perubahan pendidikan yang dilaksanakan, tujuannya adalah untuk menambah baik matlamat pendidikan bagi mempertingkatkan pengajaran dan pembelajaran murid.

Berdasarkan kepada Pelan Strategik Interim 2011-2020 dan PPPM 2013-2025, pelaksanaan PBS merupakan satu proses perubahan atas-ke-bawah KPM ke arah penambahbaikan kaedah penilaian murid sedia ada bagi memantapkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Pelaksanaan PBS adalah seiring dengan program transformasi negara untuk menghasilkan modal insan yang boleh bersaing di peringkat global (PPPM, 2013). Berdasarkan kepada pencapaian murid Malaysia dalam peperiksaan peringkat antarabangsa iaitu '*Trend in Mathematics and Science Study*' (TIMSS) dan '*Programme for International Student Assessment*' (PISA),

dapatan menunjukkan sistem pentaksiran sedia ada perlu berubah kepada satu sistem pentaksiran yang lebih holistik. Ini adalah kerana, sistem pendidikan negara sedia ada adalah berorientasikan peperiksaan atau *exam oriented* dan penekanannya adalah kepada pencapaian dalam peperiksaan dan tidak bersifat menyeluruh (PPPM, 2013). Pentaksiran sedia ada didapati lebih tertumpu kepada pencapaian akademik murid di akhir pembelajaran yang merupakan *assessment of learning*, manakala pentaksiran terkini mengamalkan konsep *assessment for learning* dan *assessment of learning*. Oleh itu, PBS adalah satu bentuk pentaksiran yang bersifat holistik iaitu menilai aspek kognitif (intelekt), afektif (emosi dan rohani) dan psikomotor (jasmani) selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan (KPM, 2012). Terdapat empat kaedah pentaksiran yang dijalankan menerusi sistem PBS iaitu Pentaksiran Pusat, Pentaksiran Sekolah, Pentaksiran Psikometrik, dan Pentaksiran Aktiviti Jasmani, Sukan dan Kokurikulum (PAJSK) (KPM, 2012).

Apabila berlaku sesuatu proses perubahan, terdapat tiga fasa yang terlibat iaitu kesediaan, penyesuaian dan institusionalisasi (Armenakis, Harris, & Feild, 1999). Fasa pertama ialah fasa kesediaan iaitu apabila seseorang perlu berada di dalam keadaan bersedia untuk menyokong sesuatu perubahan yang berlaku. Fasa ini adalah penting pada peringkat awal sesuatu perubahan itu berlaku. Tahap kedua pula ialah penyesuaian iaitu apabila perubahan dilaksanakan dan ini merupakan fasa percubaan. Sekiranya perubahan didapati tidak diperlukan ia boleh ditolak. Manakala fasa ketiga iaitu institusionalisasi adalah apabila perubahan yang dilaksanakan diserap sepenuhnya dan menjadi norma dalam sesebuah organisasi (Armenakis & Harris, 2002; Armenakis et al., 1999; Holt et al., 2007). Tahap ini juga merupakan tahap di mana seseorang mempunyai komitmen untuk perubahan. Menurut model institusionalisasi perubahan Armenakis et al. (1999), agen perubahan atau pemimpin sesebuah organisasi memainkan peranan yang penting bagi menyampaikan keputusan-keputusan perubahan bagi memastikan kejayaan perubahan. Tahap-tahap yang dinyatakan oleh Armenakis et al. (1999) adalah bersamaan dengan teori tiga tahap perubahan Lewin (1951) dan penting dalam memastikan perubahan yang dirancang berlaku dengan jayanya. Bagi tahap pencairan (kesediaan), peranan yang dimainkan oleh pemimpin bagi mencairkan 'status quo' di peringkat ini adalah penting bagi memastikan perubahan baru dapat diterima. Dan seterusnya diikuti dengan tahap perubahan (penyesuaian) di mana perubahan yang diinginkan akan dilaksanakan. Dan akhirnya di tahap pembekuan semula (institusionalisasi), peranan pemimpin sebagai agen perubahan juga diperlukan bagi memastikan perubahan tersebut diserap sepenuhnya dan di tahap ini seseorang mempunyai tahap komitmen untuk perubahan yang diinginkan (Armenakis et al., 1999). Oleh itu, bagi melaksanakan perubahan yang berlaku dengan jayanya, peranan pemimpin sebagai agen perubahan adalah amat penting untuk diberi perhatian agar fasa-fasa kesediaan, perubahan dan komitmen untuk perubahan wujud bagi memastikan pelaksanaan sesuatu perubahan berjaya.

Sehubungan dengan pelaksanaan perubahan pendidikan iaitu sistem PBS di sekolah, pengetua sebagai pemimpin instruksional adalah bertanggungjawab untuk melaksanakan sesuatu perubahan atau penambahbaikan agar matlamat perubahan tersebut berjaya (Hallinger, 2003). Dengan transformasi sistem pendidikan yang berlaku bagi mempertingkatkan kualiti pendidikan negara, sekolah memerlukan kepimpinan yang dinamik dan berani bagi membangunkan modal insan yang berkualiti sama ada di kalangan guru, kakitangan sokongan dan muridnya. Malah, kepimpinan

adalah penting untuk kejayaan mana-mana inisiatif perubahan (Armenakis, et al., 1999; Boga & Ensari, 2009; Hallinger, 2003; Hallinger & Heck, 1998; Holt et al., 2007). Pengetua merupakan pemimpin sekolah yang amat penting dalam memastikan kualiti dan kecemerlangan sesebuah organisasi sekolah. Hussein (2008) menyatakan kepimpinan pengetua mempunyai kesan yang signifikan terhadap pelaksanaan perubahan pendidikan dan juga pembelajaran murid. Pengetua harus memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional dalam melaksanakan perubahan pendidikan bagi menyediakan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran (Hallinger, 2003). Menurut Hallinger (2000), kepimpinan instruksional merujuk kepada pengetua yang boleh meningkatkan dan menambah baik proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah yang melibatkan guru, murid, ibu bapa, perancangan sekolah, pengurusan sekolah, kemudahan sumber dan budaya sekolah.

Amalan kepimpinan instruksional pengetua dipilih bagi tujuan kajian ini berdasarkan kepada beberapa faktor. Pertama, bagi memantapkan pelaksanaan aktiviti kurikulum dan kokurikulum di sekolah, KPM menekankan kepada pendekatan iaitu meningkatkan kepimpinan instruksional di semua peringkat pengurusan pendidikan. Ini adalah bagi memastikan tahap pembelajaran dan kemajuan murid adalah pada tahap yang tinggi (KPM, 2013). Kedua, di dalam buku panduan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) oleh pihak Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (2010), telah digariskan bahawa pengetua di sekolah Malaysia adalah berperanan sebagai pemimpin instruksional di mana pengetua menerajui pelaksanaan kurikulum dan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang menggalakkan pemupukan budaya belajar di kalangan muridnya. Ini bermakna pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional perlu mengetahui pelaksanaan perubahan yang berlaku di sekolah bagi mewujudkan keadaan di mana guru-guru adalah bersedia menghadapi perubahan atau penambahbaikan yang dijalankan bagi tujuan peningkatan pengajaran dan pembelajaran murid-murid. Selain itu, pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional juga perlu memberikan sokongan serta menyediakan peluang perkembangan profesional kepada guru-guru agar mereka lebih bersedia dengan kemahiran yang diperlukan seterusnya akan mewujudkan komitmen untuk melaksanakan perubahan yang diperlukan di sekolah (Hallinger, 2003; Hallinger & Heck, 1998). Seterusnya ialah pemimpin instruksional adalah pemimpin yang bertanggungjawab untuk mengatur, mewujudkan dan memastikan sikap yang positif terhadap perubahan dan peranannya sebagai agen perubahan di sekolah adalah sangat penting dalam memastikan kejayaan sesuatu perubahan (Jainabee & Jamelaa, 2011; Kursunoglu & Tanriogen, 2009). Ini bermakna sebagai pemimpin instruksional, pengetua boleh menggalakkan dan menyokong proses perubahan yang berlaku dan ini secara tidak langsung akan mewujudkan komitmen dan kesediaan untuk melaksanakan perubahan (Armenakis et al., 1999; Armenakis & Harris, 2002; Bernerth, Armenakis, Feild, & Walker, 2007; Hallinger, 2003; Herscovitch & Meyer, 2002) di kalangan guru-guru di sekolah. Selain daripada itu, kepimpinan instruksional adalah kepimpinan yang berbentuk atas-ke-bawah di mana pengetua dapat menyampaikan arahan secara langsung kepada gurunya dan kepimpinan ini adalah sesuai bagi melaksanakan perubahan yang diinginkan seperti PBS di sekolah (Hallinger, 2003). Oleh yang demikian, kesimpulan yang boleh dibuat berdasarkan kepada pemilihan faktor kepimpinan instruksional bagi tujuan kajian ini adalah pengetua sebagai pemimpin instruksional di dalam organisasi sekolah sepatutnya berupaya meningkatkan tahap pembelajaran dan perkembangan murid

secara tidak langsung dengan menyediakan guru bagi merangsang sikap positif dan komited untuk melaksanakan sebarang tugas atau perubahan pendidikan di sekolah.

Kejayaan sesebuah sekolah bukan sahaja bergantung kepada kepimpinan pengetua, tetapi juga kepada guru yang dianggap aset kepada organisasi sekolah. Komitmen guru terhadap tugas mereka dapat menentukan tercapai atau tidak sesuatu matlamat yang diletakkan oleh pihak sekolah (Teo, 2012). Dalam memastikan pelaksanaan suatu perubahan pendidikan seperti PBS di sekolah, faktor komitmen afektif terhadap perubahan guru, komitmen normatif terhadap perubahan guru dan komitmen berterusan terhadap perubahan guru dilihat amat penting bagi memastikan kejayaan perubahan tersebut. Oleh yang demikian, adalah penting bagi pemimpin sekolah memahami bagaimana untuk mewujudkan komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan agar guru di bawahnya menjadi komited untuk perubahan yang dilaksanakan. Ini adalah kerana apabila berlakunya sesuatu perubahan di dalam organisasi, pekerja yang mempunyai tahap komitmen untuk perubahan yang tinggi akan turut menghasilkan kerja yang lebih produktif dan sanggup memikul tanggungjawab yang lebih besar bagi memastikan kejayaan perubahan tersebut (Armenakis et al., 1999; Herscovitch & Meyer, 2002). Model tiga-komponen komitmen untuk perubahan organisasi yang berasaskan kepada model tiga-komponen komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991) telah diperkenalkan oleh Herscovitch dan Meyer (2002). Menurut mereka, komitmen untuk perubahan bermaksud pemikiran yang mendorong individu kepada tindakan yang dianggap perlu untuk kejayaan pelaksanaan sesuatu inisiatif perubahan. Komitmen untuk perubahan yang bersifat multidimensional adalah didapati sebagai peramal yang lebih baik untuk tingkah laku sokongan untuk perubahan berbanding dengan komitmen organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007). Tiga dimensi tersebut adalah komitmen afektif untuk perubahan yang menunjukkan keinginan untuk memberi sokongan kepada perubahan berdasarkan kepercayaan tentang manfaat yang wujud dari perubahan (berasaskan perasaan), komitmen normatif untuk perubahan yang menggambarkan tanggungjawab untuk memberi sokongan kepada perubahan (berasaskan obligasi), dan komitmen berterusan untuk perubahan yang mencerminkan pengakuan bahawa terdapat kos yang perlu ditanggung sekiranya gagal menyokong perubahan (berasaskan kos).

Apabila komitmen untuk perubahan seorang pendidik berada di tahap yang tinggi, segala peraturan dan strategi bagi melaksanakan perubahan pendidikan akan dipatuhi agar perubahan tersebut berjaya dilaksanakan (Khalid & Norhafezah, 2011). Ini adalah kerana apabila seseorang mempercayai bahawa perubahan itu relevan dan memberikan manfaat kepada diri mereka dan kepada orang lain, mereka akan lebih komited untuk melaksanakan perubahan. Manfaat-manfaat ini termasuklah ganjaran ekstrinsik seperti jaminan pekerjaan, gaji, kenaikan pangkat, dan pengalaman serta ganjaran intrinsik seperti pengiktirafan dan kepuasan kerja. Oleh itu, komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan adalah satu faktor yang penting yang menunjukkan sikap yang menyokong terhadap perubahan (Herold, Fedor, & Caldwell, 2007). Memandangkan pelaksanaan sistem PBS adalah masih di peringkat awal dan terdapat bukti yang menunjukkan bahawa komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan pekerja adalah berkaitan dengan tahap sokongan tingkah laku mereka pada peringkat awal pelaksanaan sesuatu perubahan (Meyer et al., 2007), adalah penting pemboleh ubah komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru

dikaji dalam konteks organisasi sekolah bagi menentukan sama ada ia mempunyai hubungan dengan faktor yang berkemungkinan mempengaruhinya dalam melaksanakan perubahan PBS di sekolah.

Apabila berlakunya perubahan, selain daripada mempunyai komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan, guru juga perlu berada di dalam keadaan yang bersedia bagi melaksanakan perubahan tersebut. Faktor kesediaan terhadap perubahan guru adalah penting kerana ia adalah berkaitan dengan kepercayaan, sikap dan niat yang membawa kepada sokongan atau komitmen terhadap perubahan itu (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Kesediaan terhadap perubahan merujuk kepada keadaan apabila seseorang menunjukkan kesungguhan diri untuk melaksanakan sesuatu perubahan. Apabila kesediaan terhadap perubahan wujud dalam diri pemimpin dan pekerjanya, organisasi adalah bersedia untuk menerima perubahan dan rintangan akan dikurangkan. Tetapi, sekiranya mereka tidak bersedia, perubahan yang dirancang akan ditolak, maka mereka akan bertindak dalam reaksi negatif seperti bersikap teragak-agak, takut dan cuba untuk melemahkan usaha perubahan yang dilaksanakan (Soumyaja, Kamalanabhan, & Bhattacharyya, 2011). Menurut Armenakis et al., (1993) konsep kesediaan terhadap perubahan merujuk kepada kepercayaan, tingkah laku, dan niat bahawa perubahan itu diperlukan serta organisasi itu memiliki kapasiti untuk melaksanakan perubahan dengan jayanya. Menurut mereka lagi, kesediaan seseorang terhadap perubahan dapat menentukan tindakan sama ada seseorang menyokong atau menentang perubahan yang berlaku. Ia adalah satu unsur yang tidak tetap bagi setiap individu atau sistem. Ia mungkin berbeza kerana keadaan yang berubah dari segi luaran atau dalaman, jenis perubahan yang diperkenalkan, atau disebabkan oleh ciri-ciri penerima dan agen perubahan.

Kesediaan terhadap perubahan mempunyai 4 dimensi yang dipengaruhi oleh kepercayaan bahawa seseorang berupaya melaksanakan perubahan yang dilaksanakan (efikasi perubahan), perubahan adalah sesuatu yang sesuai untuk dilaksanakan (kesesuaian perubahan), pihak pentadbiran adalah komited untuk perubahan (sokongan pengurusan) dan perubahan akan memberi manfaat kepada ahli organisasi (bermanfaat) (Holt et al., 2007). Fullan (2001) menyatakan pembelajaran yang terhasil daripada usaha inovasi perubahan pendidikan meliputi perubahan dalam tanggapan, sikap dan kepercayaan guru, kaedah dan strategi pengajaran guru dan bahan pengajaran yang mereka gunakan dalam melaksanakan sesuatu perubahan itu. Menurut Goh, Cousins, dan Elliott (2006), terdapat banyak faktor yang menyumbang kepada keberkesanan perubahan yang dilaksanakan. Salah satu faktor yang penting adalah kesediaan terhadap perubahan. Oleh yang demikian, dalam kajian ini, kesediaan terhadap perubahan guru untuk melaksanakan perubahan PBS di sekolah adalah amat penting untuk dikaji kerana ia memberi kesan kepada tingkah laku sokongan atau komitmen guru sama ada untuk menyokong atau menentang perubahan PBS yang berlaku.

Secara kesimpulannya, cabaran dalam menghadapi perubahan pendidikan yang berlaku seperti sistem PBS ini memerlukan komitmen dan integriti pengetua sebagai peneraju utama dalam pengurusan sekolah serta guru-guru sebagai penggerak kepada perubahan tersebut. Pendetua sebagai pemimpin instruksional sekolah adalah merupakan agen perubahan yang dapat memastikan sekolah mencapai matlamat perubahan yang dilaksanakan (Jainabee & Jamelaa, 2011; Kursunoglu & Tanriogen, 2009) dengan

memastikan wujudnya kesediaan terhadap perubahan di kalangan guru. Ini adalah kerana, apabila guru-guru bersedia terhadap sesuatu perubahan pendidikan di dalam organisasi sekolah, ini seterusnya mendorong mereka untuk menjadi komited untuk melaksanakan perubahan tersebut.

1.3 Penyataan Masalah

Dengan perkembangan perubahan pendidikan yang berlaku seperti sistem PBS, peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional yang bertindak sebagai agen perubahan adalah amat penting bagi mempertingkatkan prestasi dan kecemerlangan sekolah. Pengetua sebagai pemimpin instruksional harus terlibat dengan pelaksanaan perubahan kerana menurut Kursunoglu dan Tanriogen (2009) pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional dengan meluas dapat melaksanakan perubahan dengan lebih berkesan dan dapat mempengaruhi guru untuk mempunyai sikap yang positif terhadap perubahan. Dapatan kajian-kajian lepas membuktikan kepimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen untuk perubahan di dalam sektor awam. Ini termasuk dapatan kajian-kajian Lo, Ramayah, dan Run (2010), Ritz, Shantz, Alfes, dan Arshoff (2012) dan Yu, Leithwood, dan Jantzi (2002) yang melaporkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional, transaksional dan *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan komitmen untuk perubahan. Sebaliknya, dapatan Herold dan Fedor (2008), Liu (2010) dan Santhidran, Chandran, dan Borromeo (2013) melaporkan dapatan yang berbeza di mana kepimpinan didapati tidak mempengaruhi komitmen untuk perubahan. Oleh itu, dapatan yang berbeza diperolehi kajian-kajian lepas memerlukan kajian selanjutnya dilaksanakan bagi mendapatkan pemahaman serta menambah kajian empirikal berkaitan hubungan tersebut. Selain itu, kajian-kajian terdahulu didapati memfokuskan kepada hubungan antara kepimpinan transformasional, transaksional dan LMX dengan komitmen untuk perubahan, tetapi kajian yang mengkaji kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan di dalam organisasi sekolah secara spesifiknya adalah sangat terbatas.

Berdasarkan dapatan-dapatan yang dinyatakan di atas, ternyata kepimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen untuk perubahan. Tetapi, apa yang kurang adalah masih tiada kajian yang mengkaji hubungan antara kepimpinan instruksional dengan komitmen untuk perubahan di dalam organisasi sekolah. Kajian sebegini adalah penting kerana perubahan pendidikan juga berlaku di dalam organisasi sekolah seperti sistem PBS dan perlu ada kajian empirikal yang dapat mengenal pasti hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen untuk perubahan guru. Oleh itu, kajian ini berfokus kepada kepimpinan instruksional pengetua dan komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru kerana sungguhpun telah banyak kajian berkaitan kepimpinan instruksional dijalankan di dalam mahu pun luar negara tetapi hubungannya dengan komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru masih belum banyak diterokai. Ini adalah kerana timbul persoalan sama ada dengan amalan kepimpinan instruksional pengetua secara meluas akan memberi kesan terhadap komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru dalam melaksanakan perubahan PBS yang sedang berlangsung adalah penting untuk diberi perhatian.

Pemimpin yang berkesan dapat mengurangkan penentangan terhadap perubahan dan mempengaruhi pengikutnya ke arah kesediaan terhadap perubahan (Armenakis &

Bedeian, 1999; Armenakis & Harris, 2002; Foster, 2010; Holt et al., 2007). Begitu juga di dalam organisasi sekolah, kepemimpinan instruksional pengetua dilihat sebagai kepemimpinan yang memberi kesan yang positif terhadap sikap guru dan membawa pembaharuan termasuklah menyediakan guru-guru ke arah perubahan (Hallinger, 2003; Hallinger & Heck, 1998; Hazura, 2009; Jainabee & Jamelaa, 2011; Jamelaa & Jainabee, 2011; Kursunoglu & Tanriogen, 2009). Fasa kesediaan merupakan fasa pertama yang berlaku dalam suatu proses perubahan. Oleh itu, di dalam fasa kesediaan ini, pekerja sepatutnya berada dalam keadaan bersedia untuk menyokong perubahan yang ingin dilaksanakan (Armenakis & Harris, 2002). Di sekolah, guru merupakan tenaga penggerak bagi melaksanakan segala dasar pendidikan termasuk pelaksanaan PBS. Oleh yang demikian penekanan terhadap faktor kesediaan terhadap perubahan guru adalah penting bagi memastikan mereka berada dalam keadaan bersedia untuk menyokong perubahan yang ingin dilaksanakan (Armenakis & Harris, 2002).

Dapatan-dapatan terdahulu menunjukkan bahawa kepemimpinan mempunyai hubungan dengan kesediaan terhadap perubahan (Aarons, Sommerfeld, & Willging, 2011; Armenakis & Harris, 2009; Boga & Ensari, 2009; Choi, 2011; Gilley, Gilley, & Mcmillan, 2009; Hammond, Gresch, & Vitale, 2011; Holt et al., 2007; Lyons, Swindler, & Offner, 2009; Norshidah, 2011; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Santhidran et al., 2013; Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007). Selain itu, dapatan berdasarkan kajian maklum balas awal berkaitan pelaksanaan sistem PBS mendapati guru-guru masih belum bersedia melaksanakan perubahan tersebut kerana belum memahami dan menguasai proses pelaksanaan sistem PBS sepenuhnya (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, 2013). Oleh itu kajian ini adalah penting bagi mengetahui tahap kesediaan terhadap perubahan guru-guru dalam melaksanakan sistem PBS memandangkan dapatan kajian awal KPM menunjukkan para guru masih belum bersedia melaksanakannya. Kajian ini juga akan mengenal pasti sama ada terdapat hubungan serta pengaruh kepemimpinan instruksional pengetua dengan kesediaan terhadap perubahan guru di dalam konteks sekolah di Malaysia kerana masih terdapat kekurangan kajian yang menilai hubungan ini secara empirikal terutamanya di dalam negara kita (Norshidah, 2011).

Terdapat banyak kajian yang telah dijalankan di luar negara bagi mengkaji hubungan kompleks di antara pemboleh ubah kepemimpinan, komitmen untuk perubahan dan kesediaan terhadap perubahan seperti oleh Hechanova dan Cementina-Olpoc (2013), Hill et al. (2012) dan Reid (2011). Kajian-kajian ini menggunakan analisis SEM bagi mengkaji hubungan yang kompleks antara pemboleh ubah-pemboleh ubah tersebut. Menurut mereka, kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan terhadap perubahan organisasi. Dan seterusnya kesediaan terhadap perubahan pula memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen untuk perubahan. Ini menjadikan kesediaan terhadap perubahan sebagai mediator di dalam hubungan tersebut dalam kajian mereka. Tetapi, didapati masih terdapat kekurangan kajian yang mengkaji hubungan kompleks di antara pemboleh ubah tersebut di dalam negara. Oleh itu, kajian ini mengisi jurang kajian bagi mengenal pasti hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah tersebut secara serentak di dalam konteks perubahan pendidikan yang berlaku iaitu PBS.

1.4 Objektif Kajian

Secara amnya, tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji kesan kepimpinan instruksional pengetua terhadap komitmen afektif untuk perubahan guru, komitmen normatif untuk perubahan guru dan komitmen berterusan untuk perubahan guru dalam melaksanakan sistem PBS di sekolah menengah harian di Negeri Selangor serta mengenal pasti peranan mediator kesediaan terhadap perubahan dalam hubungan antara pemboleh ubah tersebut. Secara khusus, objektif kajian ini adalah untuk:

1. Menenal pasti tahap
 - a) kepimpinan instruksional pengetua
 - b) komitmen afektif untuk perubahan guru
 - c) komitmen normatif untuk perubahan guru
 - d) komitmen berterusan untuk perubahan guru
 - e) kesediaan terhadap perubahan guru
2. Menenal pasti hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru.
3. Menenal pasti hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan kesediaan terhadap perubahan guru.
4. Menenal pasti hubungan yang signifikan antara kesediaan terhadap perubahan guru dengan komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru.
5. Menenal pasti sama ada kesediaan terhadap perubahan guru berperanan sebagai mediator separa dalam hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru.
6. Membina model kepimpinan instruksional pengetua, komitmen untuk perubahan guru dan kesediaan terhadap perubahan guru dalam melaksanakan PBS.

1.5 Persoalan Kajian

Kajian ini dijalankan bagi menjawab persoalan-persoalan kajian yang berikut:

1. Apakah tahap
 - a) kepimpinan instruksional pengetua?
 - b) komitmen afektif untuk perubahan guru?
 - c) komitmen normatif untuk perubahan guru?
 - d) komitmen berterusan untuk perubahan guru?
 - e) kesediaan terhadap perubahan guru?
2.
 - a) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen afektif untuk perubahan guru?
 - b) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen normatif untuk perubahan guru?
 - c) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen berterusan untuk perubahan guru?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan kesediaan terhadap perubahan guru?
4.
 - a) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kesediaan terhadap perubahan guru dengan komitmen afektif untuk perubahan guru?
 - b) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kesediaan terhadap perubahan guru dengan komitmen normatif untuk perubahan guru?

- c) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kesediaan terhadap perubahan guru dengan komitmen berterusan untuk perubahan guru?
- 5. a) Adakah kesediaan terhadap perubahan guru berperanan sebagai mediator separa dalam hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen afektif untuk perubahan guru?
- b) Adakah kesediaan terhadap perubahan guru berperanan sebagai mediator separa dalam hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen normatif untuk perubahan guru?
- c) Adakah kesediaan terhadap perubahan guru berperanan sebagai mediator separa dalam hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen berterusan untuk perubahan guru?
- 6. Sejauh manakah model kajian yang dibentuk mampu menjelaskan perhubungan antara kepimpinan instruksional pengetua, komitmen untuk perubahan guru dan kesediaan terhadap perubahan guru dalam melaksanakan PBS?

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang dinyatakan, sepuluh hipotesis telah dibentuk oleh pengkaji.

H_{A1} : Kepimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif untuk perubahan guru.

H_{A2} : Kepimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen normatif untuk perubahan guru

H_{A3} : Kepimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen berterusan untuk perubahan guru.

H_{A4} : Kepimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesediaan terhadap perubahan guru

H_{A5} : Kesediaan terhadap perubahan guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif untuk perubahan guru.

H_{A6} : Kesediaan terhadap perubahan guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen normatif untuk perubahan guru.

H_{A7} : Kesediaan terhadap perubahan guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen berterusan untuk perubahan guru.

H_{A8} : Kesediaan terhadap perubahan guru berperanan sebagai mediator separa dalam hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen afektif untuk perubahan guru.

H_{A9} : Kesediaan terhadap perubahan guru berperanan sebagai mediator separa dalam hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen normatif untuk perubahan guru.

H_{A10} : Kesediaan terhadap perubahan guru berperanan sebagai mediator separa dalam hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen berterusan untuk perubahan guru.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan kepada percambahan dan penambahbaikan himpunan ilmu dalam bidang yang diselidiki dengan beberapa cara. Pertama, dapatan kajian ini menyampaikan maklumat, menambah ilmu yang baru dan bukti empirikal tentang tahap kepimpinan instruksional pengetua, komitmen afektif untuk perubahan guru, komitmen normatif untuk perubahan guru, komitmen berterusan untuk perubahan guru dan kesediaan terhadap perubahan guru dalam melaksanakan perubahan pendidikan seperti sistem PBS. Maklumat berkaitan hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua, komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru dan kesediaan terhadap perubahan guru juga akan dikenal pasti dalam kajian ini. Seterusnya, pengaruh kepimpinan instruksional pengetua terhadap komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru dan kesediaan terhadap perubahan guru turut diselidiki dalam kajian ini. Oleh itu, pengetua sebagai pemimpin instruksional di sekolah dapat memanfaatkan dapatan kajian ini bagi meninjau, mengkaji serta menilai kekuatan dan kelemahan mereka dalam melaksanakan kepimpinan di sekolah semasa melaksanakan perubahan pendidikan di sekolah masing-masing. Maklumat dapatan kajian ini dapat menjadi wahana kepada pengetua-petgetua sekolah bagi meningkatkan kemahiran pengurusan mereka dalam melaksanakan sesuatu perubahan di sekolah supaya tahap komitmen dan kesediaan terhadap perubahan guru dapat dipertingkatkan. Memandangkan sistem PBS adalah suatu perubahan pendidikan yang baru, maka adalah diharapkan dapatan kajian ini akan dapat membantu pengetua di dalam mengamalkan kepimpinan instruksional bagi membimbing dan menyediakan guru-guru supaya matlamat perubahan itu tercapai seterusnya akan meningkatkan tahap komitmen dan kesediaan terhadap perubahan guru. Apabila guru-guru mempunyai tahap kesediaan terhadap perubahan yang tinggi, ini seterusnya mempengaruhi tahap komitmen untuk perubahan (Armenakis et al., 1993; Santhidran et al., 2013) guru dalam melaksanakan perubahan yang berlaku.

Selain itu, hasil kajian ini dapat memberi ilmu pengetahuan tambahan kepada pengetua-petgetua sekolah di Malaysia tentang amalan kepimpinan instruksional di sekolah. Pengetua-petgetua telah didedahkan kepada teori dan model kepimpinan instruksional melalui latihan kepimpinan di dalam bengkel-bengkel dan kursus-kursus di peringkat Institut Aminuddin Baki (IAB) (Jamelaa, 2012). Pengetua adalah pentadbir sekolah yang bertanggungjawab memastikan misi dan visi sekolah tercapai setiap tahun. Kepimpinan instruksional adalah salah satu amalan kepimpinan yang berfokus kepada kurikulum dan penambahbaikan sekolah (Hallinger, 2003). Oleh itu, dapatan kajian ini dapat dijadikan panduan kepada pengetua sekolah di Malaysia tentang kepentingan amalan kepimpinan instruksional yang mantap diamalkan di sekolah semasa melaksanakan sesuatu perubahan yang berkaitan kurikulum dan penambahbaikan sekolah. Pengetua juga mesti bersikap positif dalam mengurus perubahan agar pengurusan sekolah bertambah mantap dan berkualiti serta memberi impak terhadap kecemerlangan sekolah. Ini adalah kerana apabila pengetua mempunyai sikap yang positif terhadap perubahan pendidikan yang berlaku, para guru juga akan mempunyai sikap yang positif dan menyokong perubahan tersebut. Maka dengan itu, para guru akan menjadi lebih komited kerana telah disediakan secara positif untuk melaksanakan perubahan yang diinginkan.

Amalan kepimpinan instruksional pengetua, komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru, dan kesediaan terhadap perubahan guru adalah saling memerlukan untuk kecemerlangan perubahan sekolah. Oleh itu, kajian yang dijalankan ini dapat memperjelaskan senario terkini mengenai hubungan serta pengaruh kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru dan kesediaan terhadap perubahan guru dalam melaksanakan perubahan pendidikan. Dapatan ini mungkin menyokong atau tidak menyokong hipotesis yang diketengahkan sebelum ini mengenai pengaruh kepimpinan instruksional pengetua terhadap komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru dan kesediaan terhadap perubahan guru dalam melaksanakan perubahan pendidikan seperti PBS. Kajian yang dijalankan akan memberikan input terkini berkenaan aspek-aspek yang dikaji iaitu hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua, komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan, dan kesediaan terhadap perubahan kerana belum ada penyelidikan yang sedemikian rupa di Malaysia dijalankan bagi melihat hubungan antara kesemua pemboleh ubah tersebut di dalam bidang pendidikan secara serentak tetapi telah dijalankan kajian yang hampir serupa di dalam bidang pengurusan oleh Santhidran et al., (2013).

Seterusnya, hasil kajian ini dapat membantu pengetua dan juga guru-guru dalam membuat tindakan penambahbaikan terhadap tahap komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru dan kesediaan terhadap perubahan guru supaya perubahan PBS berjaya dan menjadi lebih berkesan. Ini termasuk melalui dapatan kajian ini, ia boleh digunakan sebagai bahan rujukan bagi menyediakan kursus-kursus peningkatan profesionalisme dalam perkhidmatan seperti Latihan dalam perkhidmatan (LADP) dalam aspek-aspek yang dikaji bagi pengetua dan guru-guru agar mereka bersedia untuk memulakan dan melaksanakan sebarang perubahan di sekolah seperti sistem PBS yang bertujuan untuk membawa kepada peningkatan mutu serta prestasi pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Kursus-kursus peningkatan profesionalisme ini boleh digunakan bagi tujuan penambahan ilmu pengetahuan dan kemahiran baru kepada pengetua-pengetua dan guru-guru dalam meningkatkan tahap pengurusan perubahan masing-masing dalam melaksanakan sesuatu perubahan di sekolah.

Selain itu, hasil kajian ini diharapkan dapat memberi maklumat kepada beberapa pihak bagi mempertingkatkan sistem pendidikan di Malaysia. Dapatan kajian akan menjadi rujukan dan panduan kepada pihak-pihak tertentu seperti Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Institut Aminuddin Baki (IAB), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) untuk merangka program-program penambahbaikan pengurusan yang dapat mempertingkatkan amalan kepimpinan instruksional pengetua dalam membina dan mewujudkan komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru dan kesediaan terhadap perubahan guru di sekolah sekali gus akan turut mempertingkatkan tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dalam memastikan sesuatu perubahan pendidikan itu berjaya.

1.8 Limitasi Kajian

Kajian ini memfokuskan kepada organisasi awam di mana responden kajian ini hanya melibatkan guru-guru dari sekolah-sekolah menengah harian di negeri Selangor sahaja. Disebabkan oleh batasan masa dan tenaga, responden yang terlibat dalam kajian ini

adalah terdiri daripada guru-guru yang sedang berkhidmat di sekolah-sekolah sekitar negeri Selangor dan mengajar Tingkatan 1, 2 dan 3 yang terlibat secara langsung dengan pelaksanaan perubahan pendidikan iaitu sistem PBS. Ini adalah kerana mereka merupakan individu yang paling hampir dengan pengetua bagi menilai amalan kepimpinan instruksional pengetua, selain dari merupakan pelaksana perubahan yang sedang berlaku iaitu sistem PBS, maka penilaian mereka adalah relevan untuk mengetahui tahap komitmen afektif untuk perubahan, komitmen normatif untuk perubahan, komitmen berterusan untuk perubahan, dan kesediaan terhadap perubahan. Oleh yang demikian hasil dapatan kajian ini berkemungkinan berbeza dengan dapatan kajian yang dijalankan di dalam organisasi swasta atau organisasi lain bagi memahami amalan kepimpinan, tahap komitmen afektif untuk perubahan, komitmen normatif untuk perubahan, komitmen berterusan untuk perubahan dan kesediaan terhadap perubahan. Maka itu, dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan tanpa mengambil kira faktor silang budaya dan persekitaran organisasi yang berbeza kerana mungkin akan terdapat kesan yang berbeza di antara pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar.

Penggunaan soal selidik juga membataskan hasil kajian ini kerana maklum balas responden adalah berdasarkan kepada persepsi atau laporan sendiri yang berbeza dan bergantung pada pemahaman dan keikhlasan responden menjawab soalan. Penilaian mereka juga mungkin dipengaruhi oleh emosi mereka pada waktu menjawab soal selidik tersebut yang berkemungkinan membawa kesan *halo* terhadap jawapan yang diberikan. Responden yang tidak menjawab soal selidik dengan jujur akan menyebabkan data yang diperoleh tidak tepat. Ini berkemungkinan akan menimbulkan isu bias dan menghadkan ketepatan dapatan kajian. Tambahan lagi kajian kuantitatif ini adalah berbentuk keratan-rentas yang hanya mengumpul data sebanyak sekali sahaja daripada responden yang menghadkan interpretasi data bagi mengkaji perhubungan yang berasaskan kepada jangka masa panjang. Menurut Johnson dan Christensen (2008), kaedah tinjauan secara keratan-rentas (*cross-sectional survey*) adalah apabila data bagi kajian dikumpul hanya sekali sahaja oleh pengkaji. Ini adalah disebabkan oleh keterbatasan waktu, sumber kewangan dan tenaga untuk pengkaji melakukan pengumpulan data lebih dari sekali.

Kajian ini juga terbatas kepada pemboleh ubah yang dikaji iaitu kepimpinan instruksional pengetua, komitmen afektif untuk perubahan guru, komitmen normatif untuk perubahan guru, komitmen berterusan untuk perubahan guru dan kesediaan terhadap perubahan guru. Kesediaan terhadap perubahan dimasukkan sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan instruksional pengetua dengan komitmen afektif untuk perubahan guru, komitmen normatif untuk perubahan guru dan komitmen berterusan untuk perubahan guru. Oleh itu dapatan kajian ini adalah terbatas kepada hubungan antara pemboleh ubah tersebut sahaja.

1.9 Definisi Istilah

1.9.1 Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS)

Dalam kajian ini, sistem PBS adalah merujuk kepada konteks perubahan pendidikan yang dilaksanakan. Ia merupakan satu bentuk pentaksiran yang bersifat holistik yang dilaksanakan di sekolah yang mentaksir bidang akademik dan bukan akademik. Ia memberi penekanan kepada penguasaan ilmu pengetahuan, modal intelektual, pembudayaan sikap progresif dan pengamalan nilai, etika dan moral yang tinggi. PBS adalah untuk menggantikan sistem peperiksaan sedia ada dan ini merupakan sebahagian daripada Program Transformasi Pendidikan. Pentaksiran ini telah dilaksanakan sepenuhnya merangkumi semua mata pelajaran bagi semua pelajar Tingkatan 1 pada tahun 2012. Terdapat 4 komponen PBS iaitu Pentaksiran Pusat, Pentaksiran Sekolah, Pentaksiran Psikometrik, dan PAJSK. PBS tidak diukur dalam kajian ini kerana ia merupakan konteks perubahan pendidikan yang dirujuk bagi mengenal pasti persepsi guru terhadap tahap komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru dan kesediaan terhadap perubahan guru dalam melaksanakan PBS.

1.9.2 Kepimpinan Instruksional Pengetua

Kepimpinan Instruksional merujuk kepada amalan kepemimpinan pengetua yang berkait secara langsung dalam meningkatkan dan menambahkan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Terdapat tiga dimensi dalam kepemimpinan instruksional yang dikaji iaitu menentukan misi sekolah, menguruskan program pengajaran dan mewujudkan iklim pembelajaran sekolah (Hallinger dan Murphy, 1985). Dalam kajian ini amalan kepemimpinan instruksional pengetua diukur dari skor yang dilaporkan oleh guru berkaitan tiga dimensi yang telah dinyatakan di atas. Soal selidik *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) yang mempunyai 22 item yang dibina oleh Hallinger (2013) digunakan dan diubahsuai bagi tujuan kajian ini.

1.9.3 Komitmen Untuk Perubahan Guru

Menurut Herscovitch dan Meyer (2002) komitmen untuk perubahan bermaksud pemikiran yang mendorong individu kepada tindakan yang dianggap perlu untuk kejayaan pelaksanaan sesuatu inisiatif perubahan. Terdapat tiga dimensi komitmen untuk perubahan organisasi iaitu (1) Komitmen afektif untuk perubahan (*want to*) ialah apabila seseorang mempunyai keinginan untuk menyokong perubahan berdasarkan kepada kepercayaan bahawa perubahan akan membawa kebaikan, (2) Komitmen normatif untuk perubahan (*ought to*) ialah apabila terdapat perasaan bertanggungjawab untuk menyokong perubahan dan (3) Komitmen berterusan untuk perubahan (*have to*) ialah apabila seseorang memikirkan kos yang ditanggung sekiranya perubahan tidak disokong. Bagi tujuan kajian ini, soal selidik Herscovitch dan Meyer (2002) yang mempunyai 18 item yang dibentuk berdasarkan kepada Model Komitmen Untuk Perubahan Organisasi digunakan bagi mengukur skor komitmen afektif untuk perubahan, komitmen normatif untuk perubahan dan komitmen berterusan untuk perubahan guru dalam melaksanakan PBS.

1.9.4 Kesiediaan Terhadap Perubahan Guru

Menurut Armenakis et al. (1993) kesiediaan terhadap perubahan merujuk kepada kepercayaan, sikap dan niat yang positif untuk sanggup melaksanakan perubahan bagi mencapai suatu matlamat yang telah ditetapkan. Kesiediaan terhadap perubahan mempunyai empat dimensi iaitu kesesuaian perubahan, sokongan pengurusan, efikasi perubahan dan bermanfaat kepada diri (Holt et al., 2007). Dalam kajian ini kesiediaan terhadap perubahan guru dalam melaksanakan PBS di sekolah diukur dari skor yang dilaporkan oleh guru berkaitan empat dimensi iaitu kesesuaian perubahan, sokongan pengurusan, efikasi perubahan dan bermanfaat kepada diri. Terdapat 25 item dalam soal selidik *Readiness for Organizational Change* yang dibina oleh Holt et al. (2007) dan diubahsuai bagi tujuan kajian ini.

1.10 Rumusan

Bagi menjayakan pelaksanaan suatu perubahan pendidikan seperti sistem PBS dan memastikan wujudnya komitmen serta kesiediaan untuk perubahan guru bertujuan untuk penambahbaikan proses pengajaran dan pembelajaran, kepimpinan pengetua sangat penting agar sesebuah sekolah itu lebih berkesan atau lebih maju (Hussein, 2008). Kajian yang dijalankan oleh Hussein (2008) menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan pengetua mempunyai hubungan dengan beberapa aspek, iaitu kedudukannya, tuntutan dan harapan terhadap kepimpinannya, hubungan dengan staf dan orang lain dan juga interaksi pengetua dengan sifat-sifat semula jadi organisasi sekolah. Menurut Shahril @ Charil dan Muhammad Faizal (2010), apabila pengetua mengamalkan kepimpinan instruksional secara meluas di sekolah, ini dapat membentuk sekolah cemerlang atau sekolah berkesan kerana kajian terdahulu mendapati pengetua yang mementingkan proses pengajaran dan pembelajaran dapat menjadikan prestasi akademik murid meningkat. Sehubungan itu, seorang pengetua seharusnya bijak memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional dengan berkesan bagi mewujudkan suasana kerja yang kondusif bagi meningkatkan kesiediaan terhadap perubahan guru sekali gus akan mewujudkan komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru dalam melaksanakan perubahan agar setiap perubahan berjaya dilaksanakan.

Secara keseluruhannya, penyelidik telah membincangkan latar belakang dan kepentingan kepimpinan instruksional pengetua, komitmen (afektif, normatif dan berterusan) untuk perubahan guru dan kesiediaan terhadap perubahan guru dalam konteks perubahan pendidikan yang berlaku iaitu sistem PBS. Seterusnya pernyataan masalah kajian, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kepentingan kajian, limitasi kajian dan definisi istilah kajian turut dibincangkan di dalam bab ini.

BIBLIOGRAFI

- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Willging, C. E. (2011). The soft underbelly of system change: The role of leadership and organizational climate in turnover during statewide behavioral health reform. *American Psychological Association*, 8(4), 269–281.
- Abdullah, A. G. K., & Anandan, K. (2012). Pengaruh kepemimpinan pentadbir sekolah terhadap pembelajaran pelajar: Peranan efikasi kolektif guru sebagai mediator. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Kali Ke 19 (SN19) 1-15 Institut Aminuddin Baki*, Genting Highlands.
- Abdullah, A.G.K., & Wahab, M.A. (2007). *The impact of principal's instructional leadership behaviour on PPSMI teachers' teaching practices*. Paper presented at the 5th ASEAN Symposium on Educational Management and Leadership (ASEMAL 5), Kuala Lumpur, Malaysia.
- Abrell, C., & Rowold, V. J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – A multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (6), 900 - 921.
- Al-Abrow, H. A., & Abrishamkar, M. M. (2013). Individual differences as a moderator of the effect of organisational commitment on readiness for change : A study of employees in the higher education sector in Iraq. *International Journal of Management*, 30(4), 294–309.
- Aldulaimi, S. H., & Sailan, M. S. (2012). The national values impact on organizational change in public organizations in Qatar. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 182–191.
- Alig-Mielcarek, J. M. (2003). *A model of school success: Instructional leadership, academic press, and student achievement*. Unpublished PhD Dissertation, The Ohio State University.
- Andersen, L. S. (2008). *Readiness for change : Can readiness be primed ?* Unpublished Master Thesis, San Jose State University.
- Ang, J. E., & Ramiah, B. (2013). *Kepimpinan instruksional: Satu panduan praktikal*. Selangor: PTS Akademia.
- Anjani, P. K., & Dhanapal, D. (2012). Impact of employee commitment on readiness for change in banking sector in Salem District. *Sona Global Management Review*, 6(3), 24–34.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505.

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections : Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Armenakis, A., Harris, S., & Feild, H. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97–128.
- Ary, D., Jacobs, L. C., & Sorensen, C. (2010). *Introduction to research in education* (8th ed.) United States of America: Wadsworth.
- Audryanah, A. (2007). *Kepimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua sekolah menengah dan hubungannya dengan pencapaian akademik sekolah*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Azahari, J. (2002). *Persepsi guru terhadap peranan pengetua sebagai agen perubahan : Satu kajian di sebuah sekolah di Jasin, Melaka*. Kertas Projek Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Azizah, M. D. (2009). *Kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen serta efikasi guru di sekolah*. Kertas Projek Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaya.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baraldi, S., Kalyal, H. J., Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). The importance of commitment to change in public reform: An example from Pakistan. *Journal of Change Management*, 10(4), 347–368.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Battistelli A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C., & Picci, P. (2014) Employees' concerns about change and commitment to change among Italian organizations: The moderating role of innovative work behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 951-978.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrera, L. (2008). *A study of job satisfaction, organizational commitment , and readiness for change in public service employees*. Unpublished PhD Dissertation, University of Phoenix.

- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change* (2nd ed.). New York: Addison-Wesley.
- Beer, M. (1987). Revitalizing organizations: Change process and emergent model. *Academy of Management Executive*, 1, 51–55.
- Begum, M. & Farooqui, S. (2008). School Based Assessment: will it really change the education scenario in Bangladesh?. *International Education Studies*, 1(2), 45-53.
- Ben-Gal, H. C., & Tzafrir, S. S. (2011). Consultant-client relationship: One of the secrets to effective organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 662–679.
- Berkovich, I. (2011). No we won't! Teachers' resistance to educational reform. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 563–578.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303–326.
- Black, T. R. (2002). *Understanding Social Science Research*. (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Blasé, J. & Blasé, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspective on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*. 38 (2), 130-141.
- Blasé, J. & Blasé, J. (2002). Teachers' perception of principals' instructional leadership and implications. *Leadership and Policy in Schools*, 1 (3), 256-264.
- Boga, I., & Ensari, N. (2009). The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 235–251.
- Bokova, M. (2010). *A multilevel investigation and qualitative exploration of factors contributing to change commitment*. Unpublished Master Thesis, University of Oslo.
- Boohene, R., & Williams, A. A. (2012). Resistance to organisational change : A case study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*, 4(1), 135–145.
- Bouckennooghe, D., Schwarz, G. M., & Minbashian, A. (2014): Herscovitch and Meyer's Three- Component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 1-18.

- Brislin, R., (1970). Back-Translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1(3), 185-216.
- Brown, G. T. L., & Chai, C. (2012). Assessing instructional leadership: A longitudinal study of new principals. *Journal of Educational Administration*, 50(6), 753–772.
- Buku Rujukan dan panduan PBS. 2012. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Burke, W. (2008). *Organization change: Theory and practice Second Edition*. Carlifornia: Sage Publications, Inc.
- Byrne, B., M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS*. New York: Routledge.
- Calik, T., Sezgin, F., Kavgaci, H. & Kilinc, A. (2012). Examination of relationships between instructional leadership of school principals and self-efficacy of teachers and collective teacher efficacy. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(4), 2498-2504.
- Carnall, C. (2007). *Managing change in organizations* (5th ed.). England: Prentice Hall.
- Carrier, L. (2011). *What is instructional leadership and what does it look like in practice ? A multi-case case study of elementary school principals who have led schools from being identified as under performing to performing*. Unpublished PhD Dissertation, University of Massachusetts Amherst.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 485-498.
- Che Ghazali Che Awang. (2011). *Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap kakitangan terhadap perubahan organisasi: Satu kajian ke atas Polis DiRaja Malaysia*. Tesis PhD Yang Tidak Diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Chen, W. (2013). School leadership in ICT implementation: perspectives from Singapore. *Asia-Pacific Edu Res*, 22(3), 301–311.
- Chilton, B. (2010). *Employee change readiness and the success of planned change*. Unpublished Master Thesis, Pepperdine University.
- Chen, J., Wang, L., Huang, M., & Spencer-Rodgers, J. (2012). Naive dialecticism and Chinese employees' commitment to change. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 48–70.
- Chin, R., & Benne, K. D. (1985). General strategies for effecting changes in human systems. In W. G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (Eds.), *The planning of change* (4th ed., pp. 22-43). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.

- Choong, Y.O., Tan, C.E., Keh, C.G., Lim, Y.H., & Tan, Y.T. (2012). How demographic factors impact organisational commitment of academic staffs in Malaysian Private Universities: A review and research agenda. *International Journal Of Academic Research*, 4(3), 72–77.
- Clark, I. (2009). *An analysis of the relationship between K-5 elementary school teachers' perceptions of principal instructional leadership and their science teaching efficacy*. Unpublished PhD Dissertation, The University of Minnesota, USA.
- Coatsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23, 204-222.
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to adjustment. *Human Relations*, 1, 512–532.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Cohen, A., & Caspary, L. (2011). Individual values, organizational commitment, and participation in a change: Israeli teachers' approach to an optional educational reform. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 385–396.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods In Education*. London: Routledge.
- Conner, D.R. (1992). *Managing at the speed o f change. How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Cozby, P., C. (2004). *Methods In Behavioral Research* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Creswell, J., W. (2012). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. United States of America: Sage.
- Colman, A. M., Norris, C. E., & Preston, C. C. (1997). Comparing rating scales of different lengths: Equivalence of Scores from 5-point and 7-point scales. *Psychological Reports*, 80, 355-362.
- Cuban, L. (1988). *The Managerial imperative and practice of leadership in school*. Albany SUNY Press.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29–45.
- Dawes, J. (2008). Do Data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50 (1), 61-77.

- Devos, G., Vanderreheyden, K. & Broeck, H. V. D. (2001). *A framework for assessing commitment to change: Process and context variables of organizational change*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Drzensky, F., Egold, N., & Dick, R. van. (2012). Ready for a change ? A longitudinal study of antecedents, consequences, and contingencies of readiness for change. *Journal of Change Management*, 1(2012), 95–111.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. a., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.
- Ebmeier, H. (2003). How supervision influences teacher efficacy and commitment: an investigation of a path model. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(2), 110-141.
- Elangkumaran Davarajoo (2012). *Hubungan Antara Kepimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Di Zon Tanjung Karang*. Kertas Final. Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Kali Ke-19 (SN19) Tahun 2012.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1–29.
- Finnigan, K.S. (2010). Principal leadership and teacher motivation under high-stakes accountability policies. *Leadership & Policy in Schools*, 9 (2), 161-89.
- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 1–39.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). New York: Teachers College Press.
- Fullan, M., (2007). *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (2nd ed.). San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Gay, L. (1992). *Educational research*. New York: MacMillan.
- Gelaidan, H. M., & Ahmad, H. (2013). The factors effecting employee commitment to change in public sector: Evidence from Yemen. *International Business Research*, 6(3), 75–88.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Boston: Pearson.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Mcmillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94.

- Goh, S. C., Cousins, J. B., & Elliott, C. (2006). Organizational learning capacity, evaluative inquiry and readiness for change in schools: Views and perceptions of educators. *Journal of Educational Change*, 7, 289–318.
- Gravetter, F. J. & Wallnau, L. B. (2011). *Essentials of statistics for the behavioral sciences* (7th ed.). United States of America: Wadsworth.
- Green, R. L., & Cypress, S. L. (2009). Instructional leadership : A model for change in alternative middle schools. *Middle Grades Research Journal*, 4(3), 19–41.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*(7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hallinger, P. (2000). A data-driven approach to assess and develop instructional. In *Tools for improving principals' work* (pp. 47–69).
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Hallinger, P. (2013). *Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale*. Hong Kong: Technical Report Ver. 4.8.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5–44.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191.
- Hallinger, P., & Lee, M. (2014). Mapping instructional leadership in Thailand: Has education reform impacted principal practice?. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 6-29.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (2012). Running on empty? Finding the time and capacity to lead learning. *NASSP Bulletin*, 55(5), 1–17.
- Hallinger, P., Taraseina, P., & Miller, J. (1994). Assessing the instructional leadership of secondary school principals in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(4), 321–348.
- Hamid, M. G., & Hartini, A. (2013). The factors effecting employee commitment to change in public sector: Evidence from Yemen. *International Business Research*, 6(3), 75–88.

- Hammond, G. D., Gresch, E. B., & Vitale, D. C. (2011). Homegrown process improvement employing a change message model. *Journal of Organizational Change Management*, 24(4), 487–510.
- Haque, M. (2008). *A study of the relationship between the learning organization readiness for change*. Unpublished PhD Dissertation, Pepperdine University.
- Hartini, A., & Hamid, M. G. (2011). Organisational culture, leadership styles and employee's affective commitment to change: a case of Yemen public sector. *The Journal of Organizational Management Studies*, 1–10.
- Harris, M., & Willower, T. (1998) in Teddlie, C. Reynolds, S. (2000). *The International handbook of school effectiveness research*. London and New York: Falmer Press.
- Havlik, K. M., (2007). *Leadership, learning and school change: The elementary principal's role in teacher professional development*. Unpublished PhD Dissertation, University of Wincosin.
- Hazura Wan Husain. (2009). *Kepimpinan pengetua sebagai agen perubahan di sebuah sekolah di Kelantan*. Laporan Penyelidikan Sarjana Kependidikan yang tidak diterbitkan, Institut Pengajian Kependidikan. Universiti Malaya.
- Hechanova, R. M., & Cementina-Olpoc, R. (2013). Transformational leadership, change management, and commitment to change: A comparison of academic and business organizations. *Asia-Pacific Education Researcher*, 22, 11–19.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92: 942–951.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Hill, N. S., Seo, M.-G., Kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, 23(3), 758–777.
- Hinduan, Z. R., Wilson-Evered, E., Moss, S., & Scannell, E. (2009). Leadership, work outcomes, and openness to change following an Indonesian bank merger. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 59–78.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and

- instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 289–336.
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change : The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18.
- Hoy, A. W. & Hoy, W. K. (2003). *Instructional leader: A learning-centred guide*. USA : Allyn Bacon, Boston.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2008). *Educational administration: Theory, research and practice*. (8th ed.). New York. NY: McGraw Hill.
- Hussein, M. (2008). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah (Edisi Kedua)*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hyder, A. (2007). *Preference for public sector jobs and wait-unemployment: A micro data analysis*. Pakistan Institute of Development Economics Working Paper Series 20, Pakistan Institute of Development Economics, Islamabad.
- Ifeoma, A. R. (2013). Principals' instructional leadership behavior and teachers job commitment: the case of selected secondary schools in Ika Communities. *International Journal of Educational Administration*, 5 (3), 197-210.
- Jainabee, M. K., & Jamelaa, B. A. (2011). Promoting learning environment and attitude towards change among secondary school principals in Pahang Malaysia: Teachers' Perceptions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 28, 45–49.
- Jamelaa, B. A. (2012). *Amalan kepimpinan instruksional dan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua Sek. Men. di Negeri Pahang*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jamelaa, B. A., & Jainabee, M. K. (2011). Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary schools principal in Pahang, Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 3304–3309.
- Jamelaa, B. A., & Jainabee, M. K. (2012). Mengurus program instruksional dan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah Negeri Pahang. *Jurnal Teknologi*, 59 (2012), 71-77.
- Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change: A critical review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79–108.
- Jing, R., & Xie, J. L. (2014). Commitment to organizational change in a Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 1098–1114.
- Joriah, M. S. (2009). *Tingkah laku kepimpinan pengajaran dan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua kanan dan pengetua biasa di sekolah cemerlang serta pengaruhnya ke atas komitmen guru*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.

- Johnson, B., & Christensen, L. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches (3rd edition)*. California, USA: Sage Publication Inc.
- Juita, H. (2012). *Kepimpinan instruksional pengetua dan komitmen guru Pendidikan Islam di Sekolah Menengah Daerah Temerloh, Pahang*. Kertas Projek Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Kalyal, H. J., Berntson, E., Baraldi, S., Naswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability on the relationship between job insecurity and commitment to change. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 327–344.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2007). *Memperkasa kepimpinan instruksional di sekolah. Bahagian Sekolah*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2011). Laporan Tahunan 2010. Bahagian Dasar dan Pembangunan Korporat: Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). Laporan Tahunan 2011. Bahagian Dasar dan Pembangunan Korporat: Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2014). Teks Ucapan Menteri Pendidikan Tan Sri Muhyiddin Mohd Yassin: *Penambahbaikan Pentaksiran Berasaskan Sekolah*, <http://www.moe.gov.my>.
- Kennedy, K. (2013). *High stakes school based assessment and cultural values: Beyond issues of validity*. Kertas dibentangkan di Seminar 'Cambridge Horizons' pada 3 Jun 2013. Subang Jaya, Malaysia.
- Khalid, D., & Norhafezah, Y. (2011). Change in higher learning institutions: Lecturers' commitment to organizational change (C2C). *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), 182–195.
- Kim, Y. C. (2004). *Factors predicting korean vocational high school teachers' attitudes toward school change*, Unpublished PhD Thesis. The Ohio State University.
- Kling, A. S. (2004). *Commitment to Organizational Change*. Unpublished PhD Dissertation, Alliant International University.
- Klenowski, V. (2013). *School-Based assessment, standards, teacher judgment and moderation: Message from research*. Kertas dibentangkan di Seminar 'Cambridge Horizons' pada 3 Jun 2013. Subang Jaya, Malaysia.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of Structural Equation Modeling (2nd ed.)*. New York: The Guilford Press.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of Structural Equation Modeling (3rd ed.)*. New York: The Guilford Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

- Kruger, M. L. (2008). School leadership, sex and gender: welcome to difference, *International Journal of Leadership and Education*, 11 (2), 155-168.
- Kursunoglu, A., & Tanriogen, A. (2009). The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principals and teachers' attitudes towards change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 252–258.
- Lahui-Ako, B. (2001). The instructional leadership behaviour of Papua New Guinea high school principals - A provincial case study. *Journal of Educational Administration*, 39(3), 233–265.
- Langvardt, G. D. (2007). *Resilience And Commitment To Change : A Case Study Of A Nonprofit Organization*. Unpublished PhD Thesis. Capella University.
- Latip, M. (2006). *Pelaksanaan Kepemimpinan Pengajaran di kalangan pengetua sekolah di Negeri Selangor Darul Ehsan*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Leithwood, K. & Day, C. (2008). The impact of school leadership on pupil outcomes: Editorial. *School Leadership & Management*. 28(1), 1-4.
- Leithwood, K. A. & Montgomery, D. J. (1982). A Framework for Planned Educational Change: Application to the Assessment of Program Implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 4(2), 157-167.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management: Formerly School Management*. 28 (1), 27-42.
- Lembaga Peperiksaan Malaysia. (2012). *Panduan Pengurusan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Liu, Y. (2010). *When Change Leadership Impacts Commitment To Change and When It Doesn't: A Multi-level Multi dimensional Investigation*. Unpublished PhD Thesis. Georgia Institute of Technology.
- Lo, M.-C., Ramayah, T., & Run, E. C. de. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2, 5384–5388.
- Lokman, M. T., Khadijah, D., & Rozita R. (2011). Perkaitan antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan kepercayaan dan komitmen guru, *Malaysian Educational Deans Journal*, 11 (1), 50 – 64.
- Lokman, M. T., Hamdan, S., Rosni, Z. S. S., M. Al-Muzammil, Y. & Sanitah, M. Y. (2008). *Analisis kepemimpinan pengetua sekolah menengah di Johor*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.

- Lyons, B. J. (2010). *Principal instructional leadership behavior, as perceived by teachers and principals, at New York State recognized and non-recognized middle schools*. Unpublished PhD Thesis. Seton Hall University.
- Lyons, J. B., Swindler, S. D., & Offner, A. (2009). The impact of leadership on change readiness in the US Military. *Journal of Change Management*, 9(4), 459–475.
- Machin, M. A., Fogarty, G. J., & Bannon, S. F. (2009). Predicting employees' commitment to and support for organisational change. *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 2, 10–18.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Erlbaum.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–234.
- Marsh, H.W., and Hau, K.-T. (1999), Confirmatory factor analysis: strategies for small sample sizes, in *Statistical strategies for small sample research*, ed. R.H. Hoyle, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 252–284.
- Mattar, D. (2012). Instructional leadership in Lebanese public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 509–531.
- McEwan, E. (1998). *Seven steps to effective instructional leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185–211.
- Mhishi, M., Mandoga, E., Tunjera, N., & Bhukuvhani, C. E. (2012). An assessment of the 2009 Zimbabwe government's decision to enrol pupils into form one using school-based assessment as an alternative to public examinations. *International Education Studies*, 5(4), 31–39.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, 9(4), 399–417.
- Milfont, T.L. & Fischer, R. (2010). Testing measurement invariance across groups: Applications in cross-cultural research. *International Journal of Psychological Research*, 3 (1), 2011–2084.

- Mohd Anuar & Khamsawati. (2010). *Pelaksanaan pentaksiran kerja kursus kemahiran hidup bersepadu sekolah menengah dalam bandar di daerah Kuantan, Pahang*, <http://eprints.utm.my/11356/1>.
- Mohd Majid, K. (2000). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohamad Nawi, Z. (2002). *Hubungan sikap dan komitmen kerja di kalangan pegawai-pegawai Polis DiRaja Malaysia*. Tesis Master yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Mohammed Sani, I. & Mohd Izham, M. H. (2012). *Pengurusan perubahan makro dalam pendidikan*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd Nor, J. (2004). *Kepemimpinan pengajaran guru besar*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Mowday, R., Porter, L. W. & Steers, R. (1982), *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York: Academic Press.
- Mrayyan, M. T., Modallal, R., Awamreh, K., Atoum, M., Abdullah, M., & Suliman, S. (2008). Readiness of organizations for change, motivation and conflict-handling intentions: Senior nursing students' perceptions. *Nurse Education in Practice*, 8, 120–128.
- Mulaik, S., James, L., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. (1989). An evaluation of goodness of fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105, 430-445.
- Mueller, R.O., Hancock, G. R. (2008). Best practices in structural equation modeling. In J. W. Osborne (Ed.), *Best practices in quantitative methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership: Changing perspective on the school. *Advances in Educational Administration Journal*, 1, 163-200.
- Neal, A. (2008). Preparing the organization for change. *Strategic Human Resource Review*, 7(6), 30–35.
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215–231.
- Neves, P. (2011). Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 437–450.
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), 623–644.

- Ning, J., & Jing, R. (2012). Commitment to change: Its role in the relationship between expectation of change outcome and emotional exhaustion. *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 461–485.
- Noble, C.H., & Mokwa, M.P. (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63 (4), 57-73.
- Nor Asikin Salleh. (2009). *Kepimpinan pengajaran dan perkongsian wawasan: Satu kajian kes di sekolah-sekolah kebangsaan luar bandar*. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-16. Diakses pada 2/7/2013. Laman web: <http://jabatanbahasastar.files.wordpress.com/2011/08/keimpinan-pengajaran-dan-perkongsian-wawasan-satu.pdf>
- Nur Fadhilah, E. A. (2008). *Kesediaan guru dalam pelaksanaan Pentaksiran Ujian Lisan Berasaskan Sekolah dalam pengajaran dan pembelajaran Bahasa Melayu*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Malaysia Sabah.
- Norshidah, N. (2011). The influence of emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 129–138.
- Norshidah, N. (2012). The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. *Asia Pacific Education Review*, 13, 239–249.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd Edition). New York, NY: McGraw- Hill Inc.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Pardo del Val, M. & Fuentes, M.C. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-55.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 1, 32–52.
- Peariso, J. F. (2011). *A study of principals' instructional leadership behaviors and beliefs of good pedagogical practice among effective California high schools serving socioeconomically disadvantaged and English learners*. Unpublished PhD Dissertation, Liberty University.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. (2012). Laporan Awal Ringkasan Eksekutif. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah). (2013). Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Pelan Strategik Interim Kementerian Pelajaran Malaysia 2011-2020. (2012). Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Penlington, C., Kington, A. and Day, C. (2008). Leadership in improving schools: A qualitative perspective. *School Leadership & Management*, 28(1), 65 - 8.
- Preacher, Kristopher J.; Hayes, Andrew F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36 (4), 717–731.
- Premavathy, P. (2010). *The relationship of instructional leadership, teachers' organizational commitment and students' achievement in small schools*. Unpublished Master Thesis. Universiti Sains Malaysia.
- Rees, C. J. & Johari, H. (2010). Senior managers' perceptions of the HRM function during times of strategic organizational change: Case study evidence from a public sector banking institution in Malaysia. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 517–536.
- Reid, W. A. (2011). Leadership type for a successful enterprise software implementation. *International Journal of Business and Public Administration*, 8(2), 79-94.
- Ritz, A., Shantz, A., Alfes, K., & Arshoff, A. S. (2012). Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership and core self-evaluations on commitment to change in the public sector. *International Public Management Journal*, 15(2), 160–185.
- Rizal, A. R. S. (2011). *Hubungan Antara Pengurusan Perubahan Dan Kejayaan Sistem Maklumat Di PDRM*. Tesis Master yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Rohehan, M. (2013). Pengurusan Masa Dalam Konteks Pelaksanaan Pentaksiran Sekolah di dalam *Melindungi Masa Instruksional*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Rowold, C. A. J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – A multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900–921.
- Sahin, S. (2011). Instructional leadership in Turkey And The United States : Teachers' perspectives. *Problems of Education In The 21st Century*, 34, 122–137.
- Sam, K. M. (2004). *Peranan guru besar sebagai pemimpin pengajaran di sekolah berkesan : Persepsi guru di sebuah sekolah rendah Kepong*. Tesis Master yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya.

- Santhidran, S., Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change – leadership , commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348–363.
- Self, D. R. (2005). *Assessing the management of readiness: An empirical examination using a mixed-methods approach*. Unpublished PhD Dissertation, Auburn University.
- Seo, M.-G., Taylor, M. S., Hill, N. S., Zhang, X., Tesluk, P. E., & Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology*, 65, 121–165.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2000, April 15). *Pendidikan di Malaysia masa kini*. Kertas kerja dibentangkan dalam Seminar Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Shahril @ Charil Marzuki & Muhammad Faizal. (2010). Kepimpinan Instruksional di Sekolah Berkesan Dalam Menjana Modal Insan Cemerlang. Dalam Shahril @ Chairil Marzuki, Rahimah Ahmad, & Hussein Ahmad (Editor), *Kepimpinan Pengetua: Menjana Modal Insan Di Sekolah Berkesan*. Selangor: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional leadership. *The Alberta Journal of Educational Research*, 42(4), 325–344.
- Shirazi, A., Mortazavi, S., & Azad, N. P. (2011). Factors affecting employees ' readiness for knowledge management. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (33), 167–177.
- Siti Norafdha, A. L. (2007). *Kesediaan guru terhadap pelaksanaan mata pelajaran Pendidikan Sivik dan Kewarganegaraan di sekolah menengah Kota Kinabalu Sabah*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Malaysia Sabah.
- Sofo, F., Fitzgerald, R., & Jawas, U. (2012). Instructional leadership in Indonesian school reform : Overcoming the problems to move forward. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 32(5), 503–522.
- Soumyaja, D., Kamalanabhan, T. J., & Bhattacharyya, S. (2011). Employee readiness to change and individual intelligence : The facilitating role of process and contextual factors. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 4(2), 85–91.
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership in Schools : Reflections and empirical evidence. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 22(1), 73–91.
- Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010*. (2010). Putrajaya: Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti.
- Sukarmin. (2010). *Hubungan tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar dengan keafiatan sekolah, komitmen organisasi, efikasi dan kepuasan guru sekolah*

- rendah di Surakarta. Tesis PhD yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Susanto, A. B. (2008). Organizational readiness for change : A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*, 2(1), 51–61.
- Suseela, M. & Sim, K. H. (2010). Teacher perspectives of school-based assessment in a secondary school in Kuala Lumpur. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 9, 1170-1176.
- Tabachnick & Fidell. (2007). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education, Inc.
- Tan Huat Tian. (2010). *Peranan pengetua sebagai fasilitator perubahan dalam mengurus integrasi ICT sebagai satu inovasi pendidikan*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan, Universiti Sains Malaysia.
- Teo Xiao Lin. (2012). *Kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru*. Laporan Penyelidikan Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Tuan Roslina. (2008). *Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran di sekolah berkesan di Seremban*. Laporan Penyelidikan Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174.
- Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2013). *Implementing change in public sector organizations*. Paper presented at the 11th Public Management Research Conference, Madison, Wisconsin, June 20-22 2013.
- Vroom, V.H. (1995). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Walinga, J. (2008). Toward a theory of change readiness : The roles of appraisal, focus, and perceived control. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 44(3), 315–347.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761–773.
- Wan Roslina. (2011). *Korelasi amalan kepemimpinan pengajaran pemimpin pertengahan dengan iklim sekolah, sikap kerja guru, dan komitmen organisasi di*

sekolah menengah kebangsaan. Tesis PhD yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.

- Weber, J. R. (1996). Leading the instructional program. In Smith, S. C. and Piele, P. K. (Eds), *School Leadership*: (pp. 253 - 278). Clearinghouse of Educational Management. Eugene, Oregon.
- Weiner, B. J.(2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67), 1-9.
- Wilson, K., & Wong S. M. (2003). Key determinants of successful marketing strategy implementation. *Journal of Marketing Management*, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.
- Witmer, M. (2005). *Relationships of transformational leadership, family background, teachers' commitment to change, effective schools' characteristics, and student achievement in California public high schools: A Structural Equation Model*. Unpublished PhD Dissertation. Azusa Pacific University.
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R. & Hinings, C. R. (2003). Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multilevel analysis. *Journal of Applied Behavioural Science*, 39(2), 186–207.
- Yahya Don (2005). *Kepimpinan Pendidikan Di Malaysia*. Batu Caves Selangor: PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Yan, C. (2012). 'We can only change in a small way': A study of secondary English teachers' implementation of curriculum reform in China. *Journal Educational Change*, 13(4), 431-447. Doi: [10.1007/s10833-012-9186-1](https://doi.org/10.1007/s10833-012-9186-1)
- Yang, Y. F. (2011). Leadership and change commitment in the life insurance service context in Taiwan: the mediating-moderating role of job satisfaction. *Perceptual and Motor Skills*, 112(3), 889–914.
- Yang, Y. F. (2013). Studies of transformational leadership in consumer service: Market orientation behavior and alternative roles for the mediators and moderators of change commitment. *Psychological Reports*, 113(3), 767–785.
- Yousef, D. A. 2000. Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53 (4), 513-37.
- Yu, H., Leithwood, K., and Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4/5), 368–389.
- Yusof & Mohd Musa. (2011). Kepemimpinan Guru Besar Dalam Pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) Di Sekolah Kebangsaan Daerah Kota Tinggi, Johor. <http://eprints.utm.my/11929/1>.